

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

ASiantuntijuus moniosaajamallissa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö ylempi AMK
Syksy 2016
Sanna Mäkinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylempi AMK

MÄKINEN, SANNA:

Asiantuntijuus moniosaajamallissa
119 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee yksilön ja organisaation osaamisen kehittämistä ja johtamista. Pääaiheenani on kahden erilaisen toimintamallin, asiantuntijatiimin ja moniosaajatiimin vertaileminen toisiinsa myynnillisessä asiakaspalvelutyössä. Toimintaympäristön kasvavat haasteet ja odotukset edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Kehittyäkseen erinomaiseksi osaajaksi yksilö tarvitsee myös taitavaa johtajuutta tukemaan tätä kehitystä. Myös itse työ ja työn tekeminen muuttuu, mikä luo osaltaan uudenlaisia osaamistarpeita.

Teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen johtamisen ja kehittämisen ympärille. Tietoperustassa aihetta käsitellään strategian ja tavoitteiden, asiantuntijuuden, moniosaajuuden, työhyvinvoinnin ja motivaatiotekijöiden sekä asiakastyytyvyyden näkökulmista. Lisäksi pohditaan digitalisaation vaikutuksia tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Kehittämishankkeen tavoitteena on vertailla sekä moniosaajuuden että asiantuntijuuden hyötyjä ja haasteita Online – neuvojen tiimimallissa. Tutkimusmenetelminä käytetään haastattelua, kyselyä ja osallistavaa ongelmanratkaisumenetelmää.

Tämän opinnäytetyön tuloksena on tuottaa kohdeyritykselle uusi toimintamalli, jonka avulla asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin sekä mahdollistaa organisaation ja yksilön osaamisen jatkuvan kehittämisen.

Kehittämishankkeen tuloksena esitetään, että lisäämällä asiantuntijuutta moniosaajamalliin vahvistetaan ja syvennetään organisaation ja yksilön osaamista. Asiantuntijoiden avulla vaikutetaan myös työn sujuvuuteen sekä varmistetaan erinomaiset asiakaskokemukset.

Avainsanat: osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, asiantuntijuus, moniosaajuus, motivaatio, asiakastyytyvyys, tulevaisuuden osaamistarpeet, digitalisaatio

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

MÄKINEN, SANNA:

Expertise in a multiple-skills model

119 pages, 8 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to describe both managing and improving knowledge and competence on individual and organizational level. The main subject is to compare two different operating models, expertise and multiple skills, in the sales oriented customer service. The growing challenges and expectations of working environment require continuous development in these areas. In order to develop into an excellent specialist, the individual also needs skillful leadership to support this development. The work and a way of working will change in the future, which creates a need for new kind of knowledge and competence.

The theoretical framework is built on knowledge management and development. The theoretical part concentrates on the subject from the perspective of strategy and targets, expertise, multiple skills well-being at work, motivation factors and customer satisfaction. Also the influence of the digitalization and the needs for future competence are reflected.

The aim of the empirical part of this thesis is to compare both the benefits and challenges between multiple skills and expertise in the Online advisors' team model. Interviews, inquiry and participatory problem-solving are used as research methods.

The outcome of this thesis is to propose a new operating model for the organization, which allows to serve personal customers even better and enables the continuous improving of knowledge and competence for both the organization and the individual.

According to the results of the thesis is stated that increasing the expertise in the multiple-skills model will strengthen and deepen the knowledge of the organization and the individual. Having specialists on the team will guarantee smooth customer service and ensure excellent customer experiences.

Keywords: development of capabilities, knowledge management, competence management, expertise, multiple skills, motivation, customer satisfaction, needs for future know-how, digitalization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset	5
2	YKSILÖN JA ORGANISAATION OSAAMINEN	7
2.1	Oppiminen ja osaaminen	7
2.2	Asiantuntijuus ja moniosaajuus	10
2.3	Tulevaisuuden osaamistarpeet	15
2.4	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	18
2.5	Tiimityö	24
2.6	Palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät	26
2.7	Osaamisen johtamisen ja kehittämisen haasteet finanssialalla	30
3	KOHDEORGANISAATION ESITTELY JA KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA	37
3.1	Kohdeorganisaatio ja tarkempi tausta kehittämishankkeelle	37
3.2	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen kohdeorganisaatiossa	39
3.3	Online – toimintamallin kuvaus ja Online – neuvojan toimenkuvan esittely	40
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	43
4.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	43
4.2	Haastattelut	44
4.3	Kysely	47
4.4	Työpaja	48
4.5	Aineiston analysointi	50
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	52
5.1	Tärkeimmät Online – neuvojen osaamisalueet ja tämän hetkinen osaamisen taso	52
5.2	Palvelukokemus	55
5.3	Tulevaisuuden osaamistarpeet ja esimiehen rooli	58

5.4	Koulutus ja osaamisen kehittäminen	63
5.5	Asiakaspalvelun tuen rooli	67
5.6	Moniosaajuus	70
5.7	Asiantuntijuus	75
5.8	Motivaatio ja työhyvinvointi	80
5.9	Ihannemalli	82
5.10	Työpajan tulokset	87
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	92
6.1	Keskeisimmät opinnäytetyössä esiin nousseet asiat	92
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	93
6.3	Keskeiset tulokset ja kehitysehdotukset	99
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	106
6.5	Jatkotutkimus tai -kehittämishankemahdollisuudet	108
	LÄHTEET	110
	LIITTEET	120

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Menestyäkseen nyt ja tulevaisuudessa, on yhä useampien organisaatioiden tunnistettava asiakkaidensa tarpeet ja omaksuttava nopeasti uudet toimintatavat sekä pystyttävä kehittämään uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluita. Tässä henkilöstön osaamisella on iso rooli etenkin organisaatioissa ja yhteisöissä, joissa tulos tehdään pääosin ihmisten avulla ja muut tuotantopanokset ensi sijassa tukevat inhimillisen arvonnisan tuottamista. Hyvään työsuoritukseen vaikuttavat osaamisen lisäksi myös motivaatio, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi sekä työyhteisön toimivuus ja erityisesti ihmisten välinen vuorovaikutus. (Osaamisen johtaminen 2015, 3.)

Sekä osaamiseen kohdistuvien että muidenkin kehittämisinvestointien tulisi olla kannattavia. Tämän vuoksi kehittäminen pitäisikin kohdentaa oikeisiin ja keskeisiin pätevyyksiin ja toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Osaamisen kehittämiseen laitettujen panosten tulisi näkyä konkreettisesti tuloksen, toiminnan vaikuttavuuden ja asiakastytytyväisyyden parantumisena. Oikein toteutettuna osaamisen johtaminen vie osaltaan organisaation strategiat käytäntöön. Ennakoimalla mahdollisia osaamistarpeita ja järjestelmällisellä henkilöstön osaamisen kehittämisellä organisaation on mahdollista varmistaa riittävä määrällinen ja laadullinen osaamispääoma niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. Samalla luodaan perustaa ja turvaa myös työntekijöiden tulevaisuudelle sekä muutoksien kohtaamiselle. Ennakoivasti toimivalla organisaatiolla on valmiudet ja voimaa vaikuttaa tulevaisuutensa suuntaan ja kilpailuetujensa rakentamiseen. (Osaamisen johtaminen 2015, 4-5.)

Erikois- ja syväosaaminen ovat edelleen työelämässä tarvittavia asioita, mutta niiden lisäksi tarvitaan entistä enemmän myös osaamisen soveltamisen taitoja. Toimialasta ja tehtävästä riippumatta tarvitaan ongelmanratkaisukykyä, vuorovaikutustaitoja, projektiosaamista, kielitaitoa sekä verkosto-osaamista. Oman osaamisen ylläpitäminen tulee olemaan entistä

tärkeämpää ja työntekijän omalla vastuulla, kun työura etenee enemmän ripottaen kuin lineaarisesti. (Klemetti & Lyly 2016, 8.)

Johtajan ja esimiehen tehtävänä on sovittaa erilaisia osaamisia yhteen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jotta yrityksen asettamiin tavoitteisiin päästään. Osaamista tulisi myös tarkastella ja arvioida yhtä huolellisesti ja systemaattisesti kuin organisaation muitakin menestymisen perustekijöitä, kuten taloutta ja laatua. (Osaamisen johtaminen 2015, 14.) Perkka-Jortikan (2016, 40) mukaan niin työntekijöiden kuin johtajienkin osaamisen kehittäminen saattaa jäädä taloudellisten- ja tuottotavoitteiden varjoon, vaikka siihen panostamalla edistettäisiin pidemmällä aikavälillä katsottuna henkilöstön jaksamista ja tuottavuutta.

Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen (2015, 4), hyvinvoiva finanssiala hankkeen loppuraportin mukaan asiakastarpeet ja asiakkaiden käyttäytyminen ovat muuttumassa muun muassa digitalisaation myötä. Finanssialaa ei pidetä asiakaslähtöisenä ja asiakkailta on vain pieni rooli palvelukehityksessä. Palvelu on siirtynyt yhä enemmän itsepalvelukanaviin ja samalla on myös kasvanut asiakkaiden vaatimustaso palvelun ajallisen saatavuuden, laadun ja joustavuuden suhteen. Tämän suuntaisen kehityksen nähdään myös jatkuvan lähitulevaisuudessa. Pohjolan (2015) mukaan Finanssialaa ja sen toimintaympäristöä ovat jo nyt digitalisaatio ja globalisaatio muuttaneet pysyvästi. Yhtenä keinona finanssialan yrityksillä menestymiseen muuttuneessa kilpailutilanteessa ovat henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen. Finanssialan perinteisinä kilpailuetuina ovat asiantuntemus ja luottamus joiden merkitys entisestään tulee korostumaan digitaalisesta asioinnista syntyvän informaation kasvun myötä. Asiantuntijapalvelut yhdistyvät digitaalisiin kanaviin ja asiakkaita tavataan puhelimitse tai verkossa. Tuottavuushyöty saadaan arvonlisäyksestä, joka muodostuu tietotekniikan ja asiantuntijaosaamisen yhdistämisestä. (Pohjola 2015, 19.)

Kohdeorganisaatiossa henkilöasiakkaita palvelevat digitaalisessa kanavassa moniosaajatiimissä toimivat Online – neuvojat. Työskentelen itse toimeksiantajaorganisaatiossa ja minulla on useamman vuoden työkokemus finanssialalta erilaisista tehtävistä. Työyhteisössäni jatkuva kehittäminen on osa päivittäistä työtä ja oma kiinnostukseni aihetta kohtaan sai alkunsa sekä nykyisissä että aiemmissa työtehtävissä esiin tulleiden osaamiseen liittyvien haasteiden kohtaamisesta. Myös tulevaisuuteen liittyvien osaamistarpeiden pohdinta on ajankohtaista digitalisaation yleistymisen myötä ja digiajan vaikutukset ovat nähtävissä vahvasti myös omassa työssäni. Online -palveluiden kehittyessä on myös osaamisen kehityttävä.

Aihe on toimeksiantajayrityksessä ajankohtainen, sillä strategiaa on uudistettu ja otettu käyttöön kokonaan uusi palvelumalli, jolla halutaan helpottaa asiakkaiden asiointia sekä ratkaista heidän asiansa mahdollisimman nopeasti ja asiantuntevasti. Uusi palvelumalli luo uusia mahdollisuuksia kehittää osaamista ja syventää asiantuntemusta tiimimallissa. Tämän vuoksi halusin lähteä selvittämään, onko kohdeorganisaatiossa käytetty moniosaajien malli paras tapa tarjota asiakkaalle erinomainen asiakaskokemus Online – palvelukanavassa vai olisiko erikoistuminen lähemmäksi jonkin yhden osa-alueen asiantuntijuutta tehokkaampaa.

Asiantuntijakaan ei ole usein enää vain yhden asian asiantuntija vaan vähintäänkin hänen tulee hallita tämän lisäksi digiajan vaateet, koska työtä tehdään Online -ympäristössä. Moniosaajalla puolestaan on yleensä useita asiakokonaisuuksia, joita hänen tulisi hallita työtehtäviensä hoitamiseksi. Osaamisvaateet ovat kasvaneet usein niin laajoiksi, että työntekijän voi olla vaikeaa omaksua riittävä osaamistaso voidakseen saavuttaa kaikki hänelle asetetut tavoitteet ja voidakseen tarjota jokaisessa asiakastilanteessa asiakkaan tarpeisiin sopivaa asiantuntemusta. Olen havainnut työssäni, että ongelmakohtina moniosaajamallissa koetaan muun muassa, että aika ei riitä pitämään omaa osaamista ajan tasalla riittävästi, asioita hallitaan usein vain pintapuolisesti ja aikaa kuluu hukkaan tiedon etsimi-

sessä. Tehokkuuden näkökulmasta asioiden selvittämiseen, tai mahdollisesti tapahtuneiden virheiden korjaamiseen menevä aika on pois myynnillisestä työstä ja voi myös vaikuttaa asiakaskokemukseen.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämä opinnäytetyö käsittelee yksilön ja organisaation osaamisen kehittämistä ja johtamista. Pääaiheenani on kahden erilaisen toimintamallin, asiantuntijatiimin ja moniosaajatiimin vertaileminen toisiinsa myynnillisessä asiakaspalvelutyössä. Asiantuntijuutta käsitellään tässä opinnäytetyössä asiantuntijatehtäväalueen ja jonkin tietyn osa-alueen syväosaamisen näkökulmasta. Moniosaamisella tarkoitetaan yksilön osaamista omassa työssään ja usean osaamisalueen hallitsemista.

Opinnäytetyön kehittämishankkeen toimeksiantajayrityksenä on finanssialan yritys. Suomessa finanssialan toimijoihin lasketaan yritykset, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. (Töissä Finanssialla 2015, 4.) Kontkasen (2016, 68) mukaan pankkialan tehtävien hoito tulee tulevaisuudessa edellyttämään sekä syvällistä erityisosaamista että laaja-alaista palveluneuvontaa ja myyntitaitoja. Osaamista tulee pysyä soveltamaan joustavasti myynti- ja palvelutilanteissa. Myös työtavat edellyttävät mukautumiskykyä.

Opinnäytetyöni tuloksena on uusi toimintamalli, jonka avulla kohdeorganisaatio voi jatkossa avulla voidaan jatkossa palvella asiakkaita entistä paremmin Online-neuvojen tiimimallissa, kehittää organisaation ja yksilön osaamista edelleen ja ratkaista moniosaajamalliin liittyviä ongelmia.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osion tavoitteena on selvittää, mitkä ovat asiantuntijatiimin hyödyt verrattuna moniosaajatiimiin. Tavoitteen saavuttamiseksi kartoitetaan kohdeorganisaation osaamisen nykytilannetta, osaamiseen liittyviä kehityskohteita sekä henkilöstön mielestä parasta mahdollista tapaa tehdä Online-työtä.

Kohdeorganisaatio saa kehittämishankkeesta uuden tiimitoimintamalliehdotuksen lisäksi arvokasta tietoa näiden kahden toimintamallin hyödyistä ja ongelmakohtista sekä mahdollisista muista esiin tulevista kehityskohdista. Kohdeorganisaatio voi hyödyntää hankkeessa syntynyttä tietoa myös mahdollisia jatkotutkimuksia ajatellen sekä yleisesti toiminnan kehittämisessä.

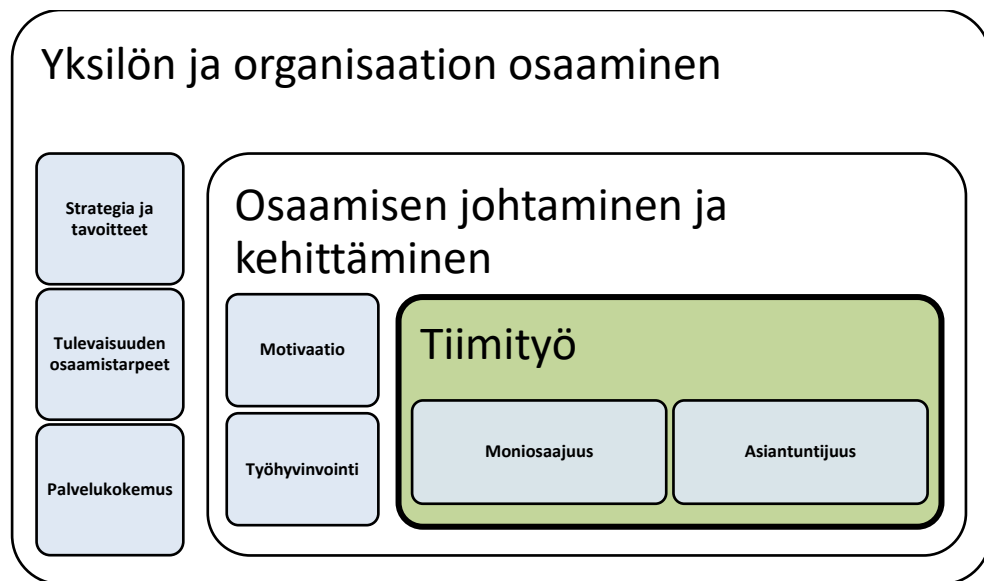
1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Opinnäytetyössäni on kuusi lukua: johdanto, tietoperusta, kohdeorganisaation esittely ja tarkempi kehityshankkeen tausta, kehittämishankkeen toteutus, kehittämishankkeen tulokset sekä yhteenveto ja johtopäätökset. Luvusta kolme eteenpäin opinnäytetyöni sisältää pääosin luottamuksellista ja salattavaa tietoa.

Osaamisen kehittämistä ja johtamisesta oli saatavilla runsaasti tietoa, ja aiheesta on myös jo kirjoitettu ja tehty paljon tutkimuksia. Tietoperustassa käsitellään yksilön ja organisaation osaamista. Asiantuntijuutta ja moniosaajuutta tarkastellaan tässä työssä osaamisen kehittämisen tavoitteina ja toimintatapana. Organisaation strategia ja asetetut tavoitteet vaikuttavat valintoihin, millä tavalla työtä järjestetään ja painotetaanko asiantuntijuutta vai moniosaajuutta tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida digitalisaation vaikutukset ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamista on myös osattava johtaa, jotta sitä voi kehittää. Johtaminen vaikuttaa lisäksi motivaatioon ja työhyvinvointiin, jotka ovat tärkeitä asioita oppimisen ja hyvän työsuorituksen kannalta. Tämän vuoksi tietoperustassa käsitellään myös näitä asioita. Lisäksi tietoperustassa kerrotaan lyhyesti myös tiimeistä, koska kohdeorganisaatissa on käytössä tiimimalli sekä asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Tapa millä asiakas kohdataan, onko asiakaspalvelija asiantuntija vai moniosaaja sekä palvelun laatu vaikuttavat suoraan palvelukokemukseen.

Tietoperustan aineiston keruussa olen etsinyt tietoa kohdeorganisaation toimialaa käsittelevistä julkaisuista, jotta alan ominaispiirteet tulisivat kuvatuiksi ja tieto on luotettavammin hyödynnettävissä. Tietoperustan lopuksi kerron vielä osaamisen johtamisen ja kehittämisen haasteista finanssialalla. Kuvio 1 kuvaa opinnäytetyöni teoreettista viitekehystä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tämän työn ulkopuolelle olen rajannut erilaisten oppimistyylien, osaamisen kehittämisen menetelmien ja työkalujen sekä johtamistyön ja johtamismallien käsittelyt.

2 YKSILÖN JA ORGANISAATION OSAAMINEN

2.1 Oppiminen ja osaaminen

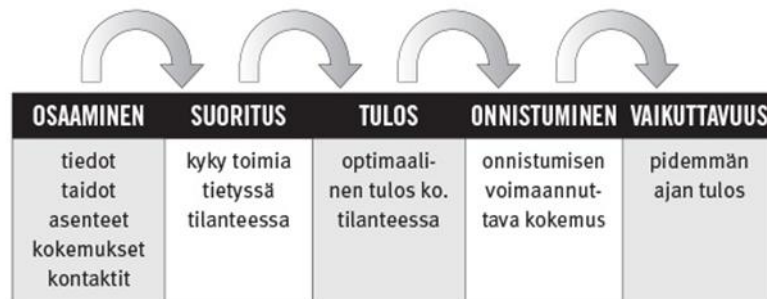
Sydänmaanlakka (2012, 33) määrittelee oppimisen prosessina, jossa yksilön hankkimat uudet tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit muokkaavat hänen toimintaansa. Rampersad (2003, 182) puolestaan määrittelee oppimisen sykliseksi ja kumulatiiviseksi prosessiksi, jossa osaamisen päivittäminen tapahtuu lisäämällä uusia asioita jo olemassa olevaan perustaan. Jotta oppimisen optimitaso voidaan saavuttaa, tarvitaan mahdollisuutta voida tehdä erilaisia asioita. Oppiminen voidaan jakaa Rampersadin (2003, 183) mukaan edelleen myös yksilölliseen ja kollektiiviseen oppimiseen, eli tiimi ja organisaatiotason oppimiseen. Hoylen (2015, 19) määritelmän mukaan oppiminen on uuden tiedon hankintaa tai jo olemassa olevan tiedon, taitojen, käyttäytymisen, arvomaailman tai preferenssien muokkaamista. Hyrkkään (2009, 62) mielestä tieto liittyy keskeisesti osaamiseen. Tieto voidaan tietojohdamisen tutkimusperinteessä jakaa objektiiviseen eli rakenteelliseen tietoon ja toiminnalliseen eli prosessuaaliseen tietoon.

Käsitteen osaaminen synonyymina voidaan käyttää esimerkiksi käsitteitä kompetenssi, tietotaito tai pätevyys (Hyrkäs 2009, 24). Kansainvälisessä keskustelussa osaamisesta käytetään usein käsitettä *competence*, joka käsittää sekä yksilön kompetenssit että organisaation osaamisen ja kyvykkyudet. (Hyrkäs 2009, 62). Otalan (2008, 47) mukaan yksilön osaaminen koostuu tietojen, taitojen ja kokemusten lisäksi myös verkostoista ja yhteistyökyvystä muiden osaajien kanssa sekä asenteesta ja halusta oppia uutta. Perkka-Jortikka (2016, 87) lisää osaamisen merkitsevän myös uuden luomisen prosessia, toimivien ihmisten ajattelua, erilaisia kulutustuotteita, bittien hierarkiaa tai informaatiota ja merkityksiä. Lisäksi se on myös tietoja faktoista, tapahtumista ja suhteista sekä muutoksista mitä niissä tapahtuu. Sefen (2014, 6) tutkimuksessa osaaminen määritellään organisaatiossa ja verkostoissa hajallaan olevaksi resurssi- tieto- ja taitopääomaksi,

jota haluttuun päämäärään päästäkseen on osattava johtaa oikein. Osaamisen johtaminen (2015, 14) katsauksessa tämän päivän osaaminen kiitetään seuraavalla tavalla:

Yksilön osaaminen on tietoa ja taitoa sekä asennetta, jolla suoriudutaan tehtävistä ja saavutetaan niille asetetut tavoitteet. Osaaminen on kirjaviisauden lisäksi käytännön kokemusta, kykyä löytää tietoa ja tietäjiä, solmia kumppanuussuhteita ja toimia verkostoissa. Osaaminen näkyy toiminnassa ja käyttäytymisessä selviytymisenä, onnistumisena ja kehittymisenä. Tämän päivän korkeatasoiselle osaamiselle on tunnusomaista, että sen avulla kyetään jatkuvasti uudistamaan valmiuksia kohdata muuttuvan työn ja työympäristön haasteita. (Osaamisen johtaminen 2015, 14.)

Sydänmaalakka (2015, 104) kuvaa kyvykkyyden olevan taitoa siirtää osaaminen käytännön toimintaan. Hyvä osaaminen tarkoittaa suoriutumista, joka johtaa hyviin tuloksiin ja onnistumisiin kuvion 2 mukaisesti.

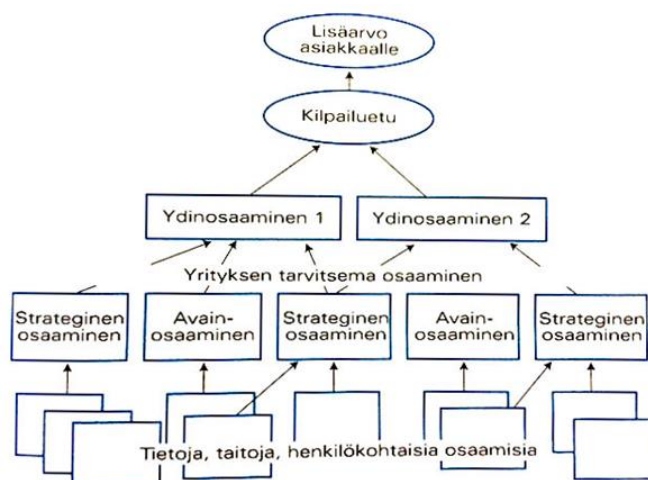


KUVIO 2. Osaamisen määritelmä (Sydänmaalakka 2015, 104)

Hyrkkään (2009, 61–62) mukaan osaamisen käsite on monivivahteinen ja tutkimuksellisesti käsitelty monilla eri tavoilla. Tutkijasta riippuen osaaminen voidaan jakaa esimerkiksi yksilön ja organisaation osaamiseen. Kun osaaminen liitetään ihmiseen ja työhön, puhutaan kompetensseista ja viittattaessa organisaatioon liittyvään osaamiseen tarkoitetaan ydinosa-

mista ja kyvykkyyksiä. Osaamisen johtamisessa tulee ottaa huomioon molemmat puolet. (Hyrkäs 2009, 61–62.)

Otala (2008, 47) tiivistää osaamisen tarkoittavan yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Työn ollessa yhä enemmän tiimin, ryhmän ja organisaation aikaansaama tulos, on osaaminen pääasiassa organisaation osaamista eli sen osaamispääomaa. Osaamispääoma taas muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta sekä suhdepääomasta. Otalan (2008, 47) mukaan henkilöpääoma muodostuu yksilöiden osaamisesta ja heidän halustaan käyttää tätä osaamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yrityksen fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, järjestelmät, toimintatavat sekä kulttuuri muodostavat rakennepääoman. Näiden avulla saadaan jokaisen henkilön osaamisen kehittäminen vastaamaan yrityksen tarpeita ja muuttumaan organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. Suhdepääoma koostuu niistä osaamiskumppaneista, jotka täydentävät omaa osaamista tai yhteistyön avulla voidaan kehittää tarvittavaa osaamista tehokkaammin kuin yksin. Otala (2008, 54–55) jakaa organisaation osaamisen avainosaamiseen, strategiseen osaamiseen, kriittiseen osaamiseen tai ydinsaamiseen kuvion 3 tavalla. Ydinsaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta ja sen avulla luodaan kilpailuetua.



KUVIO 3. Ydinsaamisen muodostuminen (Otala 2008, 55)

Otalan (2008, 54–55) mukaan yrityksen avainosaamista on kaikki se osaaminen, jota ilman yritys tai organisaatio ei voi toimia. Osaamista, joka on välttämätöntä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kutsutaan strategiseksi osaamiseksi tai kriittiseksi osaamiseksi. Tukiosaamiseksi voidaan kutsua sellaista avainosaamista, joka tukee strategista osaamista tai sen käyttöä. Ydinosaaminen on aina organisaation osaamista. Se on oppimisen myötä muodostunut toimintatapa, joka ei synny itsestään vaan edellyttää tietoista kehittämistä, osaamispääoman johtamista. Oppiva organisaatio, *learning organization*, puolestaan määritellään yritykseksi, joka tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet ja kykenee uudistamaan ja hyödyntämään osaamistaan (Viitala 2014, 138). Díazin (2013) mukaan organisaatioiden jäsenten arvot, kyvyt ja kokemukset käsittävät henkilöstöresurssit muodostavat ison osan organisaatioiden tietämyksestä (Castrogiovanni, Ribeiro-Soriano, Mas-Tur & Roig-Tierno 2016, 1812). Castrogiovanni ym. (2016, 1812) mukaan henkilöstöresurssit ja uuden teknologian käyttöönotto ovatkin kaikista tehokkaimmat lähteet tiedon hankinnassa ja hallinnassa.

2.2 Asiantuntijuus ja moniosaajuus

Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen ja Tynjälän (2010, 41-42) mukaan asiantuntijuuden tai tasokkaan osaamisen kuvaaminen vain yhdellä suomenkielisellä käsitteellä on haastavaa. Usein asiantuntijuudella viitataan tietämiseen, arviointiin tai ennakkointiin. Englanninkielinen sana *expertise* puolestaan liittyy myös varsinaiseen tekemiseen tai suorittamiseen. Kansainvälisessä kirjallisuudessa asiantuntijuus käsite liitetäänkin usein juuri tekemiseen ja osaamiseen eikä vain tietämiseen. (Collin ym. 2010, 41.) Usein taitavan toiminnan tutkimus on keskittynyt tekemiseen, joka on virheetöntä, tehokasta ja tasalaatuista. Tämän kaltaista toimintaa ovat esimerkiksi erilaiset ongelmanratkaisutilanteet ja monimutkaisten harjaantumista vaativien tehtävien suorittaminen. Taitavan toiminnan tutkimuksissa on myös kuvattu sellaista kehitystä, koulutusta tai valmennusta, jonka kautta yksilö kasvaa alansa huippuosaajaksi.

Vanhemmissa tutkimuksissa osaamista on lähestytty monesti erilaisten vertailuasetelmien kautta kuten vertaamalla maallikkojen ja asiantuntijoiden eroavaisuuksia toisiinsa. Myöhemmin on kyseenalaistettu iän, uran tai osaamisen kaaren miettimisen hyödyllisyys, kun tarkastellaan tasokasta osaamista, koska jonkin suorituksen paremmuus tulisi pystyä mittaamaan aina jollakin numeerisella mittarilla. (Collin ym. 2010, 41–42.)

Collin ym. (2010, 42) mukaan asiantuntijuus on alakohtaista ja kollektiivista. Vertailtaessa eri alojen aloittelijoiden kehittymistä, on löydettävissä myös yhteneviä piirteitä. Alkuun osaaminen on satunnaisempaa, mutta vakiintuu taidon kehittyessä. Samalla kehittyä myös kyky arvioida omaa suoritusta sekä löytää omat osaamisen kehitystarpeet. Collin ym. (2010, 42) mielestä taitavaksi osaajaksi on lähes mahdotonta kehittyä ilman muiden apua ja tasokas oppiminen syntyy ryhmien ja asiantuntijakulttuurien yhteistyöstä. Asiantuntijoiden suoritusta tai tietämystä sekä asiantuntijatyön kriteereitä, hyvää ja erinomaista toimintaa, ei ole myöskään mahdollista määritellä ilman muita asiantuntijoita. (Collin ym. 2010, 42.)

Partasen ja Ruususen (2016, 23) mukaan asiantuntijuutta ja osaamista on vaikeaa erottaa toisistaan, koska asiantuntijuus sisältää aina jollain tavalla myös osaamista. Helakorpi (2005) jakaa asiantuntijuuden neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen ja kehittymisosaaminen. Substanssiosaamisella tarkoitetaan työn edellyttämiä ammattitaitovalmiuksia eli ydinosaamista. Työyhteisöosaaminen on tiimityö-, vuorovaikutus- ja johtamistaitoja. Kehittämisosaaminen käsittää puolestaan organisaation toimintatapojen sisäistämisen ja valmiuden toiminnan kehittämiseen. Kehittymisosaamisella taas tarkoitetaan asiantuntijan itsensä kehittämistä ja jatkuvaa oppimista. Asiantuntijan työ onkin entistä enemmän itsensä johtamista ja osaamista voidaan kehittää muun muassa alan kehitystä seuraamalla sekä osallistumalla koulutuksiin. (Partanen & Ruusunen 2016, 33-34.)

Pillayn (1998) mukaan osaaminen kytkeytyy taitoon jäsentää ammattispesifiä tietoa sekä ymmärtää tehtävien perusteet ja merkitys. Huippuosaajan kognitiivisia prosesseja hallitsee ammattiin liittyvien tietorakenteiden kompleksisuus ja syvä ymmärrys. Huippuosaaja osaa soveltaa tietojaan ja taitojaan uusiin tehtäviin ja tilanteisiin eli hän kykenee siirtämään osaamistaan uusille spesifisille alueille. (Ruohotie & Honka 2003, 21, 23.) Yksilöllinen osaaminen nojautuu muiden asiantuntijoiden tietoihin ja taitoihin sekä inhimilliseen osaamiseen ja teknisten laitteiden hallintaan. Asiantuntijuus perustuu aina siihen ympäristöön, jossa se on kehittynyt ja jossa se määritellään. Asiantuntijuus hajautuu useamman toimijan kesken ja sitä voidaankin pitää ennemminkin ryhmän tai ympäristön ominaisuutena kuin yksilön ominaisuutena. (Collin ym. 2010, 55.) Asiantuntijoilta vaaditaan kasvavissa määrin kykyä toimia tiimissä, neuvotella, muodostaa verkostoja ja hankkia sosiaalista pääomaa sekä yhteistyötaitoja. Kuitenkin samaan aikaan asiantuntijat käyvät keskenään kilpailua samoista resursseista, viroista, toimista, asemista, statuksesta ja rahoituksesta. Alasta riippumatta kilpailu ja yhteistyö luovat jatkuvaa jännitettä asiantuntijatyöhön. (Parviainen 2006, 157).

Asiantuntijan työ sisältää usein työskentelyä monimutkaisten asioiden parissa. Työ on myös vaihtelevaa ja käsiteltävät asiat poikkeavat usein toisistaan. Tällöin ongelmia ei yleensä voida ratkaista samoilla toimenpiteillä. (Konttinen 1997, Jukkola 2011, 32 mukaan.) Konttisen (1997) mukaan asiantuntijatyössä kohdatut ongelmat ovat ainutkertaisia ja sisältävät vaikeasti selvitettäviä tekijöitä, jolloin loogisen ja analyyttisen päättelyn sijasta on turvauduttava kokemukseen ja intuitioon. (Jukkola 2011, 31-32.)

Asiantuntijalle on tärkeää se, miten tavoitteeseen päädytään. Asiantuntija keskittyy selvittämään mistä tilanteessa on kyse tai mikä on ongelma. Toiminnassa osataan ennakoida ja kiinnittää huomio oleellisiin seikkoihin ja valikoida ne asiat, jotka vaikuttavat suoritukseen. Päättely perustuu hyvin organisoituun tietoon, joka on järjestynyt keskeisten käsitteiden ympärille ja ehdollistunut tilanteisiin, joissa se on sovellettavissa. Samalla

luodaan pohja ymmärrykselle ja soveltamiselle myös uusissa tilanteissa. (Osaamisen johtaminen 2015, 14, 41.)

Asiantuntija käsittelee usein tietoa hierarkiatasolla. Aloittelijan tarkastellessa asioita operaatioiden tasoilla kapeasta näkökulmasta, kokeneemman tarkastelu ulottuu ylemmille hierarkian tasoille ja hän osaa myös hyödyntää saamaansa sisäistä ja ulkoista palautetta suorituksessaan. Osaamisen kehittyessä kehittyy myös kyky hakea palautetta tarkemmin oikeista kohteista. Myös kriteerit toiminnan laadusta tiukkenevat ja vaatimustaso nousee ajan myötä. Asiantuntija haluaa palautetta aina juuri niistä kohteista, jotka ovat onnistumisen kannalta kriittisiä. (Osaamisen johtaminen 2015, 41.)

Luodon (2014) mukaan organisaatioiden keventyessä lisätehoja etsitään lisäämällä moniosaajuutta. Moniosaajuudella voidaan tarkoittaa henkilön toimimista useamman osa-alueen parissa tai prosessin eri vaiheissa. Hammarsten puolestaan (2014) kirjoittaa Kauppakamarilehdessä, että työelämässä yhden alan erityisosaamisella ei enää voi menestyä, vaan tulevaisuudessa tarvitaan moniosaajia, joilla on hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Artikkelissa haastatellun Helsingin seudun kauppakamarin koulutusasioiden päällikkö Markku Lahtisen (2014) mukaan tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan uudenlaista T-kirjaimen mallista osaamista, jossa yhden erityisosaamisalueen lisäksi tarvitaan myös toinen erikoistumisalue. Lisäksi tulisi kehittää keveämpää moniosaajuutta ja lisätä ymmärrystä edelleen oman alan ulkopuolelle. Digitalisaatio on mahdollistanut asiakkaille helpon kanavan ilmaista mielipiteensä tuotteista ja palveluista joko julkisesti tai suoraan yritykselle. Lahtinen kertoo, että tällöin tarvitaan metataitoja, joita ovat kyky kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa sekä ottaa toiset huomioon ja käsittää mitä tapahtuu myös oman tehtävän ulkopuolella. (Lahtinen 2014, Hammarsten 2014 mukaan.)

Kauppakamarilehdessä kerrotaan myös Elinkeinoelämän keskusliiton koordinoimasta Oivallus-hankkeesta, jossa hahmoteltiin 2020-luvun

työelämää ja elinkeinoelämässä tarvittavia osaamisia (Oivallus 2011; Hammarsten 2014). Lopputuloksen mukaan työn tapahtuessa entistä enemmän verkostoissa, tulee kiinnittää huomiota ryhmän tai tiimin osaamiseen. Artikkelissa EK:n työvoimapolitiikan asiantuntija Jenni Ruokonen sanoo, että yhden henkilön ei kuitenkaan tarvitse hallita kaikkea mahdollista tietoa, vaan pitää saattaa yhteen eri alojen osaajia ja etsiä lisäarvoa eri osaamisten rajapinnoilta. (Ruokonen 2014, Hammarsten 2014 mukaan). Oivallus (2011, 13) loppuraportin mukaan jatkossa ryhmän ja verkoston osaamisen on oltava laajaa ja syvällistä sekä näiden avulla koottava erilaisia osaamiskombinaatioita. Niitä tarvitaan, jotta ideoista saadaan jalostettua kaupallisia ratkaisuja.

Uhmavaaran ym. (2005, 129–132) tutkimuksen mukaan moniosaamisen lisäämisen taustalla on syynä usein esimerkiksi halu helpottaa sijaisjärjestelyitä sekä myös riskien hallinta, kun käytetään tehtäväjoustoja ja hajautetaan osaamista laajemmalle. Yksi tärkeimmistä seikoista on edellä mainittujen lisäksi työn mielekkyyden lisääminen. Useinmiten monipuolisemmat työtehtävät lisäävät henkilöstön työmotivaatiota ja tukevat työssä jaksamista. Moniosaamisen nähdään myös parantavan työn laatua, kun hallitaan ja ymmärretään laajempia kokonaisuuksia. Huomioitavaa on myös, että vaikka moniosaamista ei työpaikalla olisikaan painotettu, niin kuitenkin voitiin todeta, että käytännössä työtehtävät kuitenkin edellyttävät sitä. Esimerkiksi varsinaisen substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan myös asiakaspalvelutaitoja. (Uhmavaara ym. 2005, 129–132.)

Aina moniosaamista ei pidetä tärkeänä, eikä sitä tavoitella. Yleisimmiksi syiksi mainitaan keskittyminen erikoisosaamiseen ja erikoistumista tukeva funktionaalinen työnjako. Tehtäväjoustojen käyttöä rajoittavat myös ammattiyhteisö ja lainsäädäntö. Toisaalta työn monipuolistumiseen liittyy myös työn määrän, suoritusvaatimusten sekä työn rasittavuuden kasvaminen. (Uhmavaara ym. 2005, 129–132.)

Moniosaamista vaaditaan yhä useammassa tehtävässä ja osaamistarpeiden hallinta onkin laaja-alaisen ja syväosaamisen välillä tasapainottelua. Asiakastarpeiden muuttuessa entistä monimutkaisemmiksi ja vaativimmiksi, kasvaa konsultoinnin ja kokonaisvaltaisen ratkaisumyyntitaidon merkitys entisestään. Moniosaaja-asiantuntijat ovat haluttuja, mutta moniosaaminen voi muodostua myös ryhmän kompetenssien synergiasta. (Finanssialan keskusliitto 2012, 37, 39.) Sekä moniosaajia että pitkälle menevää erikoisosaamista tarvitaan kuitenkin rinnakkain, mutta alan asiantuntijat saattavat olla myös organisaation ulkopuolelta. Niin ikään eri henkilöstöryhmien ja työnkuvien väliset rajat hämärtyvät, ja ruumiillisen työn vähentyessä kasvaa asiantuntijatyön osuus, jolloin tiedon ja sen soveltamiskyky korostuu. (Viitala & Uotila 2014, 100–102.)

2.3 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Yksi keskeisimmistä tulevaisuuden osaamistarpeisiin vaikuttavista asioista on digitalisaatio. Kansainvälisessä vertailussa Suomi ei kuulu kärkipäähän digitaalisuuteen pohjautuvien uusien liiketoimintamallien tai asiakaskeskeisten digitaalisten palveluiden toteuttamisessa tai innovoimisessa. (Klemetti & Lyly 2016, 9.)

Digitalisaatiota pidetään yhtenä tärkeimmistä menestymisen edellytyksistä tulevaisuudessa, ja tämä tulisi huomioida osaamisen kehittämisessä. Tavat tehdä työtä ovat niin ikään murroksen edessä. Työ on entistä vähemmän sidoksissa aikaan ja paikkaan. Työ myös verkostoituu, joka heijastuu uudenaikaisena työaikakulttuurina ja työtilaratkaisuna. Lisääntyneen joustavuuden varjopuolena on, että työn hallittavuus on vaarassa vähentyä. Odotukset työntekijää kohtaa kasvavat, kun vaateena on kyky itseorganisoitua, nähdä monimutkaisia kokonaisuuksia sekä hallita lisäksi laajasti myös tietoteknologiaa. Näin ollen työn tuloksellisuus tulee olemaan entistä riippuvaisempaa työntekijän motivaatiosta ja sitoutumisesta. (Klemetti & Lyly 2016, 9.)

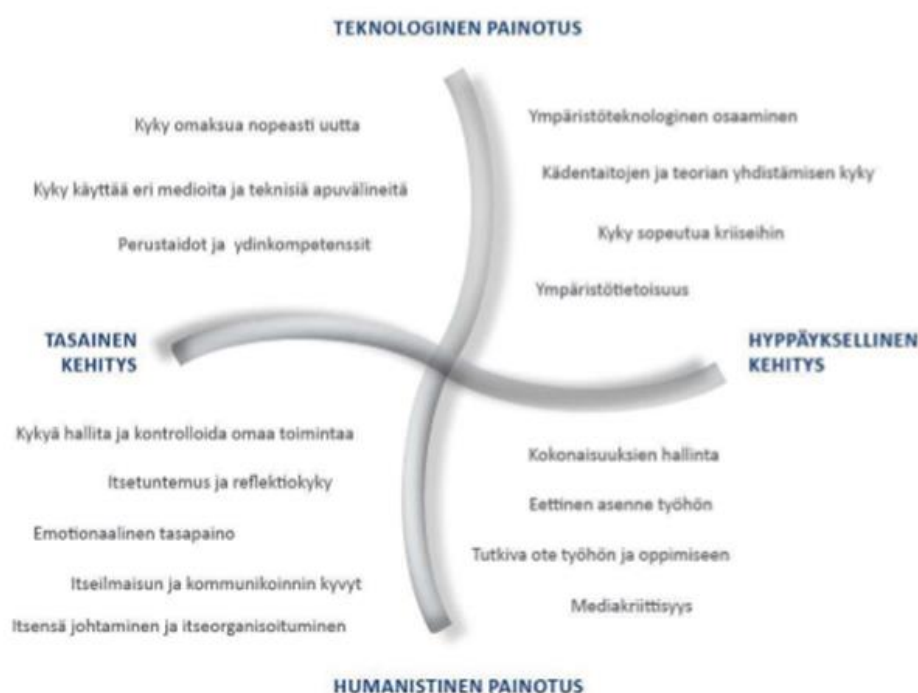
Blonqvistin (2016, 15) mukaan digitaalisilla alustoilla tehokas ja skaalautuva teknologia on vain väline, ja itse lisäarvo muodostuu teknologian ja inhimillisen tiedon sekä osaamisen yhdistämisestä. Digitaalisuudella luodaan kustannustehokkuutta ja asiantuntijoiden tiimityöllä kilpailuetua. Heinosen (2015) mukaan digitalisaatio muuttaa tapaa jaotella yrityksen toiminta ja eri tehtävänkuvat yrityksen sisällä. Finanssialla toimijat ovat enemmänkin asiakkaan arjen hallinnan ja hyvinvoinnin mahdollistajia kuin rahan välittäjiä tai vakuutusten myyjiä.

Jokinen ja Saarimaa (2013, 68) pohtivat osaamista vaihtoehtoisten ja muuttuvien tulevaisuutta koskevien käsitysten avulla. Yhteiskunnallisella tasolla osaamisen ennakointi on sekä määrällistä että laadullista ennakointia. Määrällisellä suunnittelulla tarkoitetaan esimerkiksi koulutuspaikkojen määriä ja laadullisella ennakkoinnilla pyritään kuvaamaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, kompetensseja ja toimintatapoja. Yksilöllisellä ja ryhmien tasolla tulevaisuuden osaamisen ennakointi liittyy yksilön taitoihin, identiteettien muodostumiseen sekä erilaisiin ohjauksellisiin prosesseihin. Kun pyritään hahmottamaan kokonaisuutena tulevaisuuden työelämää, on otettava huomioon suuri määrä erilaisia tekijöitä ja muuttujia. Tulevaisuuskuvat ovatkin lähinnä hahmotelmia mahdollisista kehityskuluista. (Jokinen & Saarimaa 2013, 68.)

Jokinen ja Saarimaa (2013, 73–75) näkevät haasteena myös katsoa kriittisesti niitä perususkomuksia ja lähtökohtia, joihin nykyiset käsitykset pohjautuvat. Usein tulevaisuuden työ on nähty asiantuntijuutta painottavana ja asiantuntijantyön lisääntymisenä. Tasaisen kehityksen malleissa työntekijät kuvataan monia eri asiantuntijuusalueita hallitsevina tai laaja-alaisina osaajina, joilla on yksi syvälinen osaamisalue. Tasaisen kehityksen malleissa korostuu kyky hallita perustaitoja ja ydinkompetensseja. (Jokinen ja Saarimaa 2013, 73–75.)

Radikaalin muutoksen mallissa puolestaan työ nähdään monialaisena, jossa korostetaan verkostomaisia toimintatapoja ja kollektiivista osaamista

yksilöllisten ominaisuuksien sijaan. Radikaaleissa tulevaisuuskuvissa kyseenalaistuu myös ihmisen rooli työn suorittajana ja erilaisten substanssien osaajina. Robotiikan ja teknologian kehityksen myötä esiin saattaa nousta kokonaan uusia osaamisalueita. Vaihtoehtoisesti radikaaleissa muutoksissa painotus saattaa siirtyä myös suorittavaan työhön ja kädentaitoihin. (Jokinen & Saarinen 2013, 73–74.) Erilaisia näkökulmia kuvataan tarkemmin kuviossa 4.



KUVIO 4. Tulevaisuuden osaamisia erilaisista näkökulmista (Jokinen & Saarinen 2013, 78)

Suomalaisen Työn liiton teettämän Tulevaisuuden työelämää koskevan selvityksen (2016) mukaan työnantajat pitävät työntekijän tärkeimpänä ominaisuutena halua kehittyä ja oppia uutta. Tämän lisäksi arvostettiin joustavuutta, muutosvalmiutta, sopeutumiskykyä sekä moniosaajuutta. Myös työntekijät pitivät tärkeimpänä moniosaajuutta ja joustavuutta. Sen

sijaan hyvää keskittymiskykyä, verkostoituneisuutta, asiantuntijuutta ja erikoistumista työnantajat eivät nostaneet tärkeimpien ominaisuuksien joukkoon. Työntekijät puolestaan eivät pitäneet tärkeänä keskittymiskykyä ja sitoutuneisuutta. Työnantajat arvelivat työntekijöiden mielestä tärkeimpien seikkojen työssä olevan kiinnostava työ, hyvä työilmapiiri, työnantajan joustavuus ja työpaikan pysyvyys. Hyvää työergonomiaa ja kattavia luontaisetuja ei taas nähty merkittävin tekijöinä. Työntekijät pitivät tärkeimpänä turvattua työpaikkaa, vakaita tulevaisuudennäkymiä ja kiinnostavaa työtä. Lisäksi työntekijät arvostivat hyvää työilmapiiriä ja joustavuutta. Tärkeinä asioina ei pidetty työnantajan imagoa eikä kansainvälisten työtehtävien mahdollisuutta. Myöskään yrityksen mainetta ei pidetty yhtä merkittävänä asiana kuin miten työnantajat itse sen kokivat. Kotimaisuuden ja yhteiskunnallisen merkittävyyden ei koettu olevan tärkeimpien asioiden joukossa. (Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys 2016.)

2.4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Viitala (2014, 138) kääntää käsitteen *knowledge management* tarkoittavan sekä osaamisen johtamista että tiedon johtamista. Yksinkertaistettuna organisaation toiminta on siellä toimivien ihmisten toimintaa ja heidän johtamista tavoitteiden saavuttamiseksi (Osaamisen johtaminen 2015, 14; Sefe 2014,7). Osaamisen johtamisella on keskeinen rooli organisaation toimien ja strategian onnistumiselle. (Von Krogh 2009, Castrogiovanni ym. 2016 mukaan). Osaamisen johtaminen kytkeytyy vahvasti strategiajohtamiseen, ja sen avulla varmistetaan niiden organisaation osaamisalueiden kehittäminen, joita tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hyppänen 2007, 96; Viitala 2014, 138.)

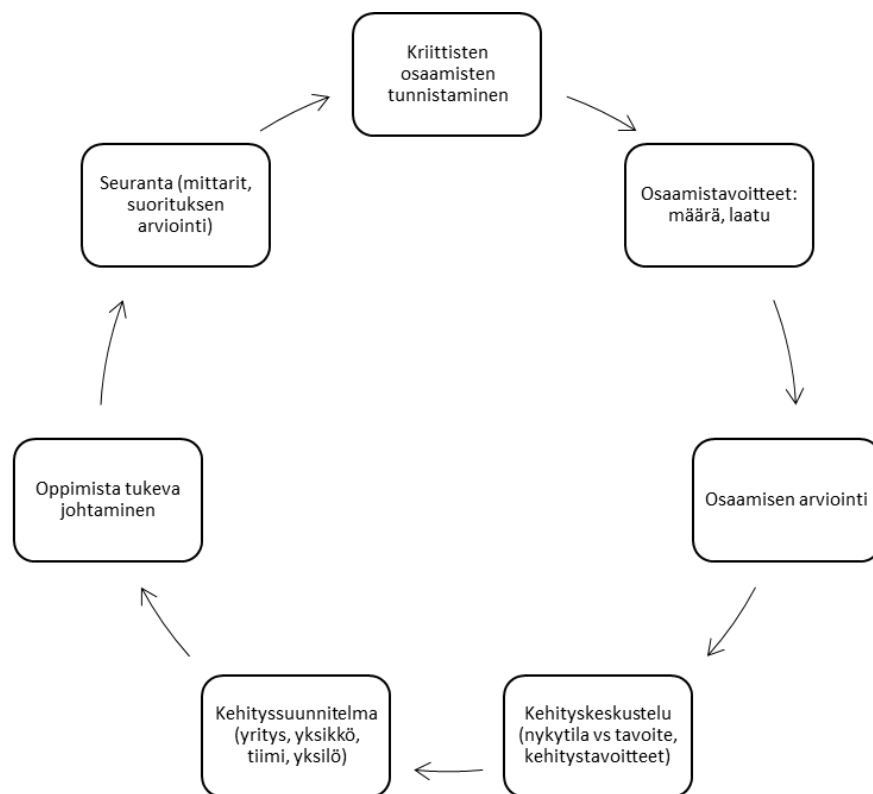
Collings ja Mellahi (2009, 304) käyttävät osaamisen johtamisesta termiä *talent management*. He määrittelevät osaamisen johtamisen strategiaksi, joka pitää sisällään kaikki ne toiminnot ja prosessit, joilla voidaan tunnistaa organisaation jatkuvaa kilpailuetua kannattelevat avainroolit ja joiden avulla kehitetään potentiaalisia tuloksentekijöitä täyttämään kyseiset roolit.

Henkilöstöarkkitehtuuria tulee myös kehittää niin, että mahdollistetaan roolien täyttäminen sopivilla henkilöille ja sitoutetaan heidät organisaatioon. Strategisessa osaamisen kehittämisessä osaamisen on vastattava tuotteiden ja palveluiden kehittymistä. Jos osaamisvaje jää liian suureksi syntyy virheitä ja ei-toivottuja laatukustannuksia. (Kesti 2010, 150–152.) Osaamisen johtamisen näkökulmasta merkitystä on myös sillä kuinka osaaminen organisaatiossa käsitetään (Viitala & Uotila 2014, 98).

Otalan (2008, 37) mukaan puhuttaessa yrityksen strategialähtöisestä osaamisesta ja organisaation osaamisesta, tarkoitetaan käytännössä usein kuitenkin vain yksittäisten henkilöiden koulutusta ja muodollista pätevyyttä. Osaamisen kehittäminen keskittyy usein yksilöihin ja eri tehtävissä tarvittaviin osaamisiin. Viitalan (2014) mukaan mahdollisuudet lisätä ja varmistaa tarvittava osaaminen ovat sitouttaa avainhenkilöstö, investoida osaamisen kehittämiseen, ostaa, rekrytoida tai lainata osaamista sekä poistamalla yrityksestä tarpeeton tai vanha osaaminen.

Osaamisen kehittämiseen on tarjolla monipuolinen valikoima erilaisia menetelmiä ja koulutuksia (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 4). Kestin (2010, 150–152) mielestä osaamisen kehittäminen ei tarkoita kuitenkaan pelkästään henkilöstön kouluttamista, vaan tukee sitä. Koulutuksen avulla nostetaan esiin kehittämistarpeita, mutta jos ne jäävät toteuttamatta, ei koulutus tuota hyötyjä organisaatiolle. Koulutussuunnitelma tulisi kytkeä organisaation strategisiin tavoitteisiin ja haasteisiin ja yksilön oppimisen tukemisen lisäksi koulutusten tavoitteena pitäisi olla organisaation toiminnan kehittäminen. Henkilöstön kouluttaminen tulee nähdä investoinniksi, jonka avulla parannetaan organisaation kompetensseja ja tuottavuutta. (Kesti 2010, 150–152.)

Osaamisen johtamisen kokonaisuuteen (kuvio 5) kuuluu osaamistarpeiden tunnistus, osaamistavoitteiden asettaminen, nykytilan arviointi, kehityssuunnitelmien laatiminen, menetelmien ja yhteistyötahojen valinta sekä oppimista tukeva johtaminen. (Hyppänen 2007, 96.)



KUVIO 5. Osaamisen johtamisen prosessi (mukaillen Hyppänen 2007, 96)

Osaamisen johtaminen voidaan Kulmalan (2014, 94–95) mukaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Operatiivisella tasolla huomioidaan lyhyen aikavälin vaatimukset ja keskitytään vastaamaan haasteisiin osaamisen kohtaamisesta asetettuihin tavoitteisiin nähden. Strategisella tasolla käsitellään osaamisen vastaavuutta päämääriin ja tavoitteisiin nähden. Kestin (2010, 148) mukaan työyhteisön toimintakulttuuri vaikuttaa osaamisen jakamiseen ja prosesseihin. Tällöin toimintakulttuurin ollessa yksilökeskeistä, yksilöt eivät halua noudattaa yhteisiä prosesseja vaan toimivat itsekkäästi näkemättä organisaation etua. Tämä estää prosessien toimintaa sekä aiheuttaa ylimääräistä ja päällekkäistä työtä sekä kiirettä. Hyvän yhteishengen vallitessa toimitaan päinvastaisesti ja selkeytetään työn tekemistä ja vahvistetaan ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nowack ja Bachnik (2016, 1577) näkevät, että yrityksille on välttämätöntä olla myös

innovatiivisia. Ottaen huomioon yritysten kohtaamat haasteet osaamista vaativassa ympäristössä, organisaatioiden on jatkuvasti ponnisteltava pitääkseen kiinni ja turvatakseen edun kilpailukyvyssään.

Yksilöllä on vastuu omasta kehittymisestään ja oppimisestaan, mutta siihen on tarjottava mahdollisuuksia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on keskeistä, että henkilö kokee osaavansa työnsä. Jos jatkuvasti joutuu korjaamaan virheitä puutteellisen osaamisen vuoksi, niin se voi johtaa työn hallinnan tunteen kadottamiseen, ylikuormitukseen ja pitkään kestäessä työuupumukseen tai jopa masennukseen. Kilpailukyvyn näkökulmasta osaamisesta ei taas ole hyötyä, jos sitä ei pidetä ajan tasalla tai sitä ei jaeta. Kunnollisella perehdyttämisellä ja työhön opastuksella tehostetaan työntekijöiden oppimista ja lyhennetään siihen kuluva aikaa. Lisähyötynä on myönteisen suhtautumisen ja sitoutumisen lisääntyminen työtä ja työyhteisöä kohtaan. Samalla annetaan myös positiivinen yrityskuva niin perehdytettävälle kuin asiakkaallekin. Virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika sekä turvallisuusriskit vähenevät. Jotta saadaan selville millaista osaamista tai koulutusta työntekijät kokevat tarvitsevänsä työssään, kannattaa tätä kysyä heiltä itseltään. Tarvitaan myös erilaisia oppimistilanteita ja oppimisen menetelmiä, koska jokaiselle tulisi antaa mahdollisuus hallita omaa osaamistaan. (Repo, Ravanti & Pääkkönen 2015, 11–12)

Työn mielekkyyttä lisää mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Lisäksi kehitetään ja uudistetaan organisaatiota sekä vaikutetaan tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. Hyvinvointi ja motivaatio työssä näkyvät hyvänä ilmapiirinä ja yhteistyön toimimisena sekä töiden sujuvuutena. Kun työ on hyvin organisotua ja mitoitettu oikein, tuntee työntekijä hallitsevänsä työnsä ja kokee saavansa arvostusta ja tukea työtehtävissään. Työskentely on tällöin tuottavaa ja laadukasta (TKK 2015, 5.) Pekka-Jortikan (2016, 40–42) mukaan työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista käytetään usein motivaation mittareina. Työtyytyväisyyttä aikaansaa yleensä kannustus ja palkinnot, kun taas epäreiluilta tuntuvat ratkaisut, epävarmuus, pakko tai työyhteisöä hajottava kilpailu laskevat motivaatiota. Kun tavoitteet annetaan tai lainataan ulkoapäin, koetaan ne tyypillisesti velvollisuuksiksi. Sen sijaan

itse tai yhdessä asetetut tavoitteet yleensä lisäävät motivaatiota. Tavoitteen ollessa oppiminen ja kehittyminen päivittäisen suoriutumisen sijasta, muuttuu myös tapa suhtautua virheisiin, asioihin syventymiseen sekä tehokkuuteen ratkaista ongelmia. Jos jatkuvasti kilpaillaan työstä ja työsuhteesta, vähenee yhteisöllisyys ja yhteistoiminta yksilösuoritusten lisääntyessä. Innovatiivisuus ja luovuus kuitenkin ovat usein parhaimmillaan juuri hyvin toimivassa ryhmässä. (Perkka-Jortikka 2016, 40–42.)

Työntekijän sisäinen motivaatio muodostuu omaehtoisuuden, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden kokemuksista. Omaehtoisuus on valinnan- ja toiminnanvapautta, kyvykkyydellä tarkoitetaan tunnetta aikaansaamisesta ja oppimisesta ja yhteisöllisyydellä tuntua siitä, että kuuluu ryhmään ja on hyödyksi muille. Omaehtoisuutta johdetaan antamalla työntekijälle mahdollisuus tehdä työtä itsenäisesti ilman liikaa kontrollia. Kyvykkyyttä voidaan tukea toimivilla palautejärjestelmillä ja osaamisen kehittämisjärjestelmillä ja yhteisöllisyyttä edistää kirkastamalla työn laajempaa merkitystä ja yhteistä päämäärää. (Martela & Jarenko, 2014, 6.)

Sisäistä motivaatiota tutkineiden Ryan ja Decin (2000) mukaan yksilön motivoinnin edellytyksenä on ymmärrys kolmesta perustavanlaatuisesta psykologisesta tarpeesta: kyvykkyydestä, omaehtoisuudesta sekä yhteisöllisyydestä. Näiden tarpeiden täyttymisellä on vaikutus paitsi hyvinvointiin, niin myös yksilön toimimiseen itseohjautuvasti ja tavoitteellisesti. Ryanin (2015) mukaan omaehtoisuudella eli autonomialla ei tarkoiteta täydellistä vapautta vaan sitä, että ihminen ei ole ulkoa ohjattu, vaan toteuttaa itseään toimimalla arvojensa ja kiinnostuksensa mukaisesti. Kyvykkyyteen taas liittyy tunne omista vaikutusmahdollisuuksista ja asioiden aikaansaamisesta omassa toimintapiirissä. Yhteisöllisyys puolestaan tarkoittaa hyvää vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa sekä hyväksytyksi tulemisen tunnetta. (Ryan 2015, Uusi-Kaiku 2015 mukaan.)

Ryanin (2015) mukaan sisäisen motivaation saa liikkeelle esimerkiksi tuke-
malla ihmisen vapaata tahtoa ja tarjoamalla häntä kiinnostavia tehtäviä.

Oikein mitoitetuilla haasteilla, vähäisellä kontrollilla sekä positiivisella palautteella voidaan vahvistaa kyvykkyyden tunnetta, ja empatian osoittamisella ja tunteiden sallimisella lisätään yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Tiukat deadlinet, liiallinen paine tuloksen tekemisestä ja seuraamusten mahdollisuus sen sijaan laskevat motivaatiota ja väärin mitoitettut haasteet ja negatiivinen palaute vähentävät kyvykkyyden kokemusta. Huonolla työilmapiirillä puolestaan on negatiivinen vaikutus yhteenkuuluvuuden tunteelle. Ryanin mielestä työpaikoilla tulisi panostaa ihmisten autonomian vahvistamiseen, koska merkityksellinen työ lisää työniloa ja tuottavuutta. (Uusi Kaiku 2015.)

Työn monimuotoistuminen lisää haasteita vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja työhyvinvointiin. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen (2015, 32), hyvinvoiva finanssiala hankkeen mukaan monissa yrityksissä tapahtuvat jatkuvat muutokset koetaan kuormittavina. Henkilöstöä mietityttää esimerkiksi miten työ mitoitetaan, resursoidaan ja organisoidaan sekä kuinka jaksaminen otetaan huomioon muutoksen hallinnassa. Huolenaiheena on myös oman työn hallinta sekä vaikutusmahdollisuudet. Työn aikapaineet koetaan yhdeksi vahvaksi työskentelyn laatua heikentäväksi seikaksi.

Leppäsen (2011, 181–182) mukaan aika voidaan käsittää resurssiksi, jota on mahdollista hallita ja käyttää tehokkaasti. Kiire taas on ilmiö, joka viittaa juuri tähän ajatelmaan. Oppiminen puolestaan on prosessi, jota on mahdollista ohjata ja tukea, mutta se ei ole hallittavissa, sillä oppiminen tapahtuu osittain omaehtoisesti. Yksi oppimisen resursseista on nimenomaan aika, ja tarve hallita aikaa tekee myös oppimisesta kontrolloidun prosessin. Todellisuudessa jokainen voi vaikuttaa vain ainoastaan omaan ajankäyttönsä ja ottaa vastuuta ajanhallinnasta ja ajankäytön johtamisesta. Liiallinen kiire vaikeuttaa työn suunnittelua ja kokonaisvaltaista hahmottamista. Jatkuvat keskeytykset ja muut katkokset johtavat epäyhtenäisiin työkäytäntöihin. Lopputulemana voi olla, että periaatteessa saman työn voi joutua tekemään uudestaan ja uudestaan. (Leppänen 2011, 181–182.)

Liian tiukoilla ja ohjaavilla aikatauluilla on vaikutusta myös oppimiseen. Jos työntekijä joutuu kiirehtimään pysyäkseen aikataulussa ja kokee ahdistusta aikataulupaineiden vuoksi, oppimiselle ei jää tarvittavaa aikaa. Myös jatkuva tulipalojen sammuttelu vie aikaa työn suunnittelulta ja kehittämiseltä ja työkäytännöistä muodostuu rikkonaisia. Näin ollen myös oppiminen voi jäädä pinnalliseksi ja lyhytjänteiseksi. Kiire voi johtaa kognitiiviseen ylikuormitukseen, joka voi näkyä keskittymiskyvyn puutteena, unohteluna tai tunteena, että jotakin on jäänyt hoitamatta. Kiire rasittaa yksilöä ja aiheuttaa ahdistusta, lamauttaa ja rajoittaa oppimista (Leppänen 2011, 180–182.) Illeris (2007, 86, 93–94) esittää oppimisen estymisen tapahtuvan kolmen prosessin kautta. Puolustautuessaan esimerkiksi informaatiotulvaa vastaan, yksilö jo lähtökohtaisesti estää oppimistapahtuman. Oppiminen voi myös estyä vastustamalla, kun oppija kiistää opittavan asian hyödyllisyyden tai olemassaolon. Oppimisen käynnistävä signaali tai viesti voi myös vääristyä esimerkiksi puutteellisten alkutietojen tai vähäisen keskittymisen takia. Tällöin oppimisen sisältöön liittyy epäselvyyttä.

Oppimismahdollisuudet eivät pelkästään ole aina vain motivoiva voimavara. Bakker, van Veldhoven ja Xanthopoulou (2010, 3) huomioivat, että esimerkiksi paine uuden oppimiselle voi olla toisinaan niin suuri, että se aletaankin kokea työn vaatimukseksi. Muutoksia tapahtuu jo niin tiheään, että työntekijöiden sopeutumisella alkaa tulla raja vastaan. Ihminen jaksaa ja sopeutuu paremmin voidessaan itse vaikuttaa mahdollisimman paljon tekemiseensä.

2.5 Tiimityö

Tiimillä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä joilla, on yhteinen visio, jotka täydentävät toistensa taitoja ja persoonallisuuksia ja tarvitsevat toisiaan päästäkseen asetettuihin tavoitteisiin (Rambersad 2003, 200). Sohmen (2013) puolestaan määrittelee tiimin ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä ja jotka usein asettavat tiimin edun omien henkilökohtaisten tavoitteidensa edelle. Yhteisen päämäärän lisäksi muita tiimin piirteitä ovat yh-

teisöllisyys, tiedon jakaminen ja yhteiset pyrkimykset. Parhaat tiimit koostuvat yksioista jotka etsivät tilaisuuksia, uupumattomia ongelmanratkaisijoita ja parantumattomia optimisteja. Tämän kaltaiset tiimit kehittävät korkean tiimidynamiikan ja vahvan suorituksen samalla kehittäen omaa ammatillista osaamistaan. Toimiakseen tehokkaasti tarvitsee tiimi myös vahvaa johtajuutta. Rossi (2014, 35) kuvaa tiimin kantavan yhteistä vastuuta työtehtävistä ja harjoittavan aktiivista yhteistyötä. Tiimillä on myös vastuu ja valtuus suunnitella, toteuttaa sekä arvioida työtään. Tiimin työ edistää kokemusten ja osaamisen vaihtoa niin tiimin sisällä kuin muidenkin tiimien välillä. (Rossi 2014, 35.)

Tehokkuutta on Salmisen (2015, 31) mukaan lähdetty hakemaan monissa organisaatioissa tiimitoiminnan avulla, mutta usein vanhentuneet johtamisopit ovat esteenä tehokkaalle tiimitoiminnan syntymiselle. Tiimitoiminnan hyödyt työntekijän näkökulmasta ovat yhteistyö ja toisten auttaminen, yhdessä oppiminen ja yhdessä tekeminen, oman työn merkityksen kokemus sekä vaikutusvallan lisääntyminen. Strategisista linjauksista päättävät edelleen omistajat ja rahoittajat, mutta työntekijän mahdollisuus vaikuttaa miten työtä tehdään, on edellytyksenä toiminnan tehokkuuden lisääntymiselle. (Salminen 2015, 31.)

Tiimityö edellyttää uudenlaista organisointia, johtamista ja vastuun siirtämistä yksilölle, joka taas tarkoittaa kohtuullisen isoa muutosta organisaatio- ja työkultuurissa. Tiimityön ajatus on, että tiimi on itseohjautuva. Hierakkinen organisaatiomalli puolestaan perustuu käsitykseen, että organisaation asiantuntemus lisääntyy vaiheittain alhaalta ylöspäin. Tiimin tarkoitus voi olla myös tuottaa palvelua asiakkaalle oman esimiehen sijaan ja siksi se ei aina tarvitse yläpuolelleen työnjohtoa. Asiantuntemus löytyy tiimin sisästä ja työ jakaantuu sisällöllisesti eikä hallinnollisesti. Näin ollen korvattaessa hierakkinen organisaatorakenne tiimiorganisaatiolla, muodostuu tiimejä kaikille organisaation hierarkiatasoille. Tiimityö on vastaus, kun halutaan keventää organisaation rakennetta ja siirtää esimiestehtäviä osaksi jokaisen päivittäistä työtä. Tavoitteena on myös lisätä laatua, toiminnan joustavuutta ja työntekijöiden motivaatiota. (Yli-Koski 2005, 4-5.)

Palvelualoilla tiimiorganisaatio on toteutukseltaan lähempänä työryhmän toimintaa kuin tiimin toimintaa. Puhtaasti yrittäjämäiseen tiimiorganisaatioon siirtyminen finanssialla edellyttäisi johtamistavan muutosta sekä tulosvastuun siirtämistä tiimeille ja päätösvallan sen omista voimavaroista. Näin tiimin jäsenillä olisi mahdollista kehittyä moniosaajiksi hyödyntäen tiimissä olevaa osaamispääomaa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti, 2006, 150).

Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen (2015, 32–33), Hyvinvoiva finanssiala hankkeen, mukaan työtiimien koostumus tulee tulevaisuudessa monipuolistumaan. Tiimiin tulee kuulumaan eri alojen henkilöstöä, kuten esimerkiksi mobiilipalvelujen kehittäjiä, myyntivalmentajia ja verotusasiantuntijoita. Tästä seuraa, että esimiehet eivät enää voi hallita näin laajaa syvällistä substanssiosaamista, vaan johtamisen on muututtava valmentavampaan suuntaan. Valmentavan johtamisen merkitys lisääntyy myös työn itsenäistymisen myötä. (Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen 2015, 32–33.)

Tehtäväsuuntautuneen tiimin laatutekijöitä ovat tiimin sisäisen kommunikation toimivuus, hyvä tehtäväkoordinaatio ja jäsenten yhtäläiset työsuoritukset. Tehtäväkoordinaatiolla tarkoitetaan tiimin tehtävien keskinäistä riippuvuussuhdetta toisistaan. Laadukkaan työsuorituksen kannalta voi toisinaan olla tehokkainta jakaa tehtävät osaryhmiin. Tiimin jäsenten ammattitaito ja tieto muodostavat tiimin yhteisen suorituksen. (Hoegl & Gemuenden 2001, Janhosen 2010, 29 mukaan.)

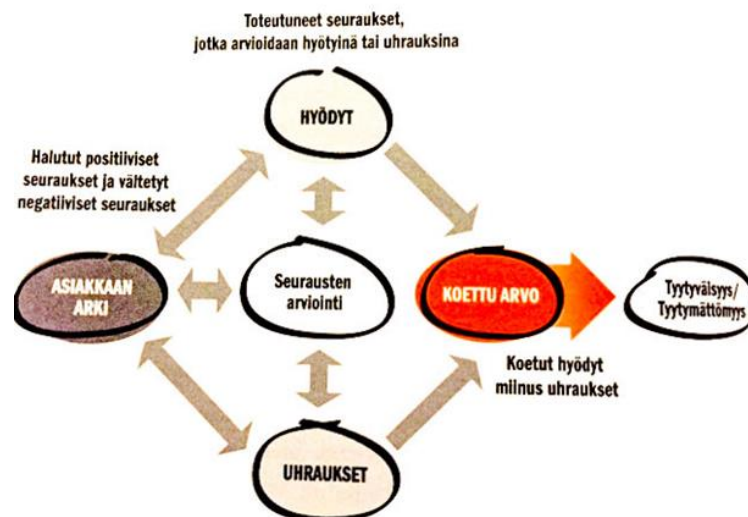
2.6 Palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät

Asiakaskokemus ei muodostu vain yhdestä kokemuksesta vaan on useiden kohtaamisten summa. Fileniuksen (2015, 31, 56) mukaan palvelukokemuksen tulee olla tasalaatuinen ja laadukas riippumatta siitä minkälaisen palvelukanavan asiakas valitsee. Kanava voi olla esimerkiksi kivijalkakonttori, online – palvelu, verkkosivu, sähköposti, mobiiliapplikaatio, sosiaalinen media tai puhelinkeskus. Kaikkia näitä mahdollisia asiointivaihtoehtoja kutsutaan kosketuspisteiksi.

Asiakaspalvelulla on iso rooli näissä kohtaamisissa. Asiakaspalvelijalla tulisi olla riittävä osaaminen asian hoitamiseen ja valtaa tehdä tarvittaessa myös päätöksiä. Hänen tulisi olla myös motivoitunut ja sitoutunut tuottamaan asiakkaalle odotukset ylittävä asiakaskokemus. Haasteena yritykselle ovat lisäksi saatavuuden varmistaminen, eli ovatko kaikki yrityksen palvelut saatavilla kyseisistä kosketuspisteistä sekä prosessi näkökulmasta katsottuna taas kaiken tarvittavan tiedon oleminen oikeaan aikaan oikeassa paikassa ja eri prosessien välisten toimintojen sujuvuus. (Filenius 2015, 31, 56.)

Virtasen (2015) mukaan palvelut ovat näyttämö, jossa palvelun tuottaja ja käyttäjä kohtaavat, ja jossa palveluiden käyttäjä ei ole vain toiminnan kohde, vaan itsenäinen toimija. Cook ym. (2002) kuvailee palvelukohtaamista kolmella osatekijällä, jotka ovat palvelun käyttäjä, palveluja tuottava organisaatio sekä mukana oleva henkilöstö. Henkilöstöllä on tärkeä rooli onnistuneessa palvelukohtaamisessa, sillä viime kädessä työntekijät määrittelevät sen millaisen asiakaskokemuksen asiakas saa. Myös Virtanen & Stenvall (2014) ovat laatineet oman mallinsa näiden kolmen edellä mainitun osatekijän pohjalta. Virtasen (2015) mukaan palvelun käyttäjän yhteys näkyy organisaation suuntaan asiakastyytyväisyytenä. Palveluorganisaatiolle tärkeää on tehokkuus ja henkilöstölle taas sellaiset työolosuhteet, jotka mahdollistavat työssä menestymisen. Vuorovaikutus henkilöstön ja käyttäjän välillä ratkaisevat yhtälön toimivuuden. Käyttäjälle oleellista on jo nimenomaan palvelukokemus, kun taas henkilöstölle palvelukonseptin toimivuus ja sujuvuus. Virtanen (2015) näkee, että palvelukohtaamisen kokonaisvaltainen kehittäminen edellyttää kaikkien edellä kuvattujen osatekijöiden välisten suhteiden uudistamista. Henkilöstölle tilanne on haastava, koska yksilön on omaksuttava aidosti asiakaslähtöisen toimintamallin periaatteet ja sisällöt ja oltava kiinnostunut palvelutilanteen kokemuksesta. (Virtanen 2015.)

Puustisen (2013, 105–106, 206) mukaan asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema arvo tulee ymmärtää eri käsitteiksi. Tyytyväisyys tai tyytymättömyys ovat tunnetiloja, jotka syntyvät yleensä vasta jälkikäteen palvelun käytön jälkeen, kun taas arvoa koetaan koko palvelutapahtuman ajan. Yritykselle on arvokasta tietää mitä mieltä asiakkaat ovat esimerkiksi heidän asiakaspalvelustaan, mutta vähintäänkin yhtä tärkeää on tietää, mihin asiakkaat ovat lopulta tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Asiakkaan kokema arvo vastaa juuri näihin kysymyksiin. Arvo on moniulotteinen käsite, jossa arvioidaan hyötyjä ja uhrauksia eri näkökulmista. Asiakkaan kokeman arvon ja tyytyväisyyden muodostumista on havainnollistettu kuviossa 6.

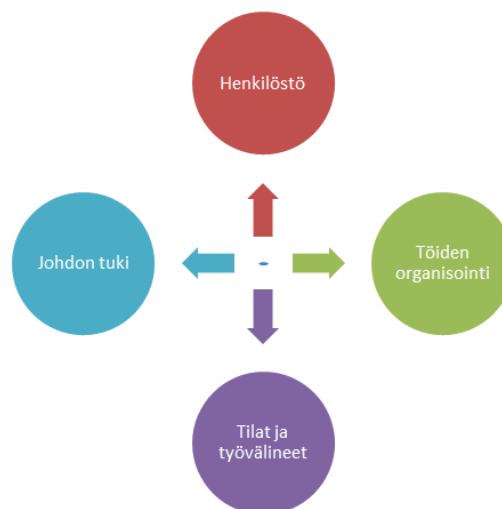


KUVIO 6. Asiakkaan kokeman arvon ja tyytyväisyyden muodostuminen (Puustinen 2013, 106)

Puustisen (2013, 152, 206–207) mukaan asiakkaalle annettava arvolupaus on finanssiyritykselle tärkein asia, jolla se perustelee olemassaoloaan markkinoilla ja sen tulisi ohjata kaikkea yrityksen toimintaa sekä myös realisoitua arvoksi asiakkaan omissa prosesseissa. Arvolupauksen lunastaminen edellyttää, että siihen on panostettu

osaamista ja resursseja ja yritys pystyy hyödyntämään niitä paremmin kuin kilpailijansa. Puustisen (2013, 207) mukaan arvolupauksen johtaminen on toiminnan, asiakassuhteiden, henkilöstön ja innovaatioprosessien johtamista. Lisäksi näiden kaikkien on toimittava vuorovaikutteisesti ja tähdättävä yhteisesti arvolupauksen lunastamiseksi.

Myös Ylikoski ym. (2006, 150) mukaan onnistuneen asiakaspalvelun edellytyksenä on koko organisaation tuki asiakkaan eteen tehdylle työlle ja tämän työn tulee olla hyvin suunniteltua ja erilaisten työprosessien hyvin toteutettuja. Ylikoski ym. (2006, 155) mukaan finanssiyhtiöiden menestyksen avaimet saattavat olla luopuminen vakiintuneista toimintatavoista ja asiakaspalvelutyön tarkasteleminen uudesta näkökulmasta, etsien uudenlaisia toimintatapoja joiden avulla lisätään tuottoja. Asiakaspalvelun kehittäminen edellyttää kuviossa 7 kuvattujen voimavarojen huomioonottamista ja kilpailuedun luominen niiden taitavaa yhdistämistä.



KUVIO 7. Asiakaspalvelun voimavarat (mukaillen Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 155.)

Rajander-Juustin (2013, 50) näkee, että epäluottamus finanssialaa kohtaan on asiakkaiden keskuudessa viime vuosina ollut kasvamaan päin. Tulevaisuuteen mentäessä juuri asiakasymmärryksen syventämisen tulisikin olla yksi keskeisistä painopisteistä. Esimerkiksi internet ja sosiaalinen media ovat muuttaneet asiakkaiden arvoja, asenteita, asiointi- ja tiedonhankintatapoja sekä tarjonneet uusia mahdollisuuksia. Tämän johdosta yritysten toiminnan arvoperustaa ja toimintatapojaakin täytyykin tarkastella uudestaan.

Epsi Ratingin uusimman tutkimuksen, Epsi-Finland (2016) mukaan Suomessa toimivien kansainvälisten pankkien asiakastyytyväisyys on laskenut huomattavasti, mutta on silti yleisesti paremmalla tasolla kuin muissa pohjoismaissa. Suomen pankkijärjestelmässä tunnusomaista on suuri keskittyminen. (Epsi-Finland 2016; Kauppalehti 2016). Yleisesti luottamus alaa kohtaan on kehittynyt myönteiseen suuntaan. Suomalaiset ovat edelleen tyytyväisiä saamiinsa pankkipalveluihin, mutta asiakkaiden odotukset ovat laskeneet. Suurin osa asiakkaista on ottanut käyttöönsä digitaaliset kanavat, mutta silti henkilökohtaista tapaamista arvostetaan ja oma yhteyshenkilö lisäsi tyytyväisyyttä. Yksityisasiakkaat arvostavat myös erityisesti paikallisuutta, läheisyyttä ja luotettavuutta. Tärkeimpien asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden joukkoon kuuluu innovatiivisuus, mutta asiakkaat näkivät sen olevan pankeissa vielä vähäistä. Digitaalisuuden kasvuun suhtaudutaan myös myönteisesti. Silti vielä muut asiointikanavat eli puhelin ja konttorikäynnit olivat suosituimmat tavat olla yhteydessä pankkiin. Sosiaalinen media ei vielä saavuttanut suosiota yhteydenpitokanavana. (Epsi-Finland 2016.)

2.7 Osaamisen johtamisen ja kehittämisen haasteet finanssialalla

Vuonna 2013 Finanssialan Keskusliiton jäsenyhtiöiden henkilökunnan määrä oli noin 39 400. Finanssiala on naisvaltainen, missä naisten osuus on 70 % työntekijöistä. Vähitellen miesten osuus on alkanut nousemaan. Myös työurat ovat pitkiä, yli 40 % on ollut alalla yli 20 vuotta. Nuoria ja van-

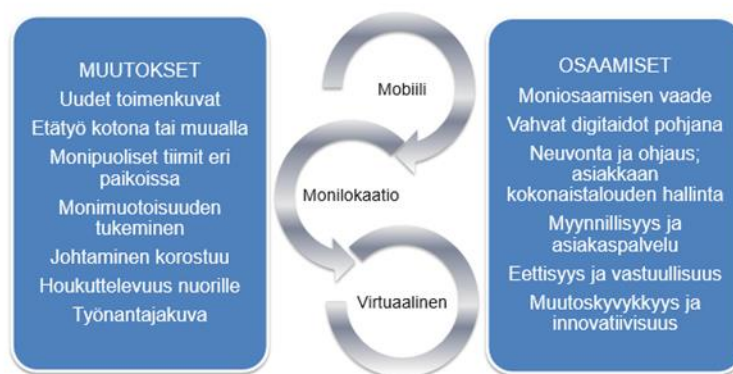
hempia ikäluokkia on paljon, jonka johdosta ikärakenne on poikkeuksellinen muihin toimialoihin nähden. Alalta on jäämässä eläkkeelle huomattava joukko työntekijöitä lähitulevaisuudessa, minkä vuoksi alalle tarvitaan uutta työvoimaa. Kokonaishenkilöstömäärän ei kuitenkaan uskota kasvavan, mutta sen sijaan tehtävien monipuolistuminen ja haasteellisuus lisäävät koulutetun työvoiman tarvetta. (Töissä Finanssialla 2015, 4-6.)

Alalla korostuu ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön merkitys. Liiketaloudellinen koulutustausta on yleisin ja suurimmalla osalla työntekijöistä on joko yliopistotutkinto, tradenomin tutkinto tai merkonomin tutkinto. Finanssialalla myös koulutetaan ja kehitetään henkilöstöä paljon itse. Suosituimpia alan omista tutkinnoista ovat Arvopaperivälittäjän tutkinnot (APV 1 ja APV2). Tarjolla on myös Finanssialan ammattitutkinto ja vakuutusosalalle voi erikoistua alan omilla tutkinnoilla. (Töissä Finanssialalla 2015, 6-7.) Finanssialalla johtaminen pohjautuu strategiaan ja palveluajatukseen, joista johdetaan organisaation eri osille jaettavia osatavoitteita. Asiakaspalvelulle asetetut tavoitteet ovat sekä määrällisiä kuten myyntitavoitteet, asiakaskontaktitavoitteet ja asiakastyytyväisyysindeksit että laadullisia kuten uusien työtapojen omaksuminen tai aloitetoiminta. Tavoitteet asetetaan yksikölle tai yksilölle tietyllä aikavälillä. Hyvän asiakaspalvelun johtaminen on henkilöstöjohtamista, jossa henkilöstöä motivoidaan ja kannustetaan tahomaan saavuttamaan nämä tulokset, valtuutetaan ja vastuutetaan sekä koulutetaan osaamisen kehittämiseksi. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 153.)

Tällä hetkellä keskeisiä osaamisalueita finanssialantyöntekijälle on, että hän osaa hoitaa rahoituspalvelut, maksamisen ja päivittäisasiain palvelut sekä säästämisen ja sijoittamisen palvelut. Tuote- ja palveluosaaminen kuuluvat olennaisesti näiden osa-alueiden hallintaan. Kaikessa toiminnassa on myös noudatettava organisaation toimintatapoja ja – ohjeistuksia. Toiminnan tulee olla muun ohella työehtosopimuksen, työntekijän ja työnantajan vastuiden ja velvollisuuksien sekä turvallisuusmääräysten mukaista. Työssä on noudatettava lainsäädäntöä ja muita säädöksiä. Työväli-

neitä ja järjestelmiä on osattava käyttää oikein ja turvallisesti. Omaa ammattitaitoa on myös ylläpidettävä seuraamalla rahoitusmarkkinoita sekä kehittämällä omaa osaamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Myös yleiset työelämätaidot kuuluvat vaadittaviin taitoihin. Tärkeitä ominaisuuksia ovat lisäksi vuorovaikutus- ja viestintätaidot, hyvä ongelmanratkaisukyky sekä kyky oppia ja omaksua uusia asioita. Lisäksi kansainvälistymisen myötä kielitaidosta on hyötyä. Tarvitaan myös positiivista asennetta ja motivaatiota kehittyä finanssialan ammattilaiseksi. (Finanssialan osaamiskartta.)

Osana valtakunnallista Työelämä 2020-hanketta järjestettiin Hyvinvoiva finanssiala – hanke, jonka tavoitteena oli parantaa finanssialan tuottavuutta, kilpailukykyä sekä lisätä alan työntekijöiden työhyvinvointia. Hankkeen keskeisimmiksi kehityskohteiksi nousivat etätöiden mahdollisuudet, asiakkaiden uudet tarpeet, uudet haastajat ja digitalisaation muutokset työssä. (Työelämä 2020.) Hyvinvoiva finanssiala hankkeen mukaan tulevaisuudessa finanssialan työ tulee olemaan enemmän mobiilia sekä virtuaalitieteissä tehtävää monilokaatiotyötä. Alan työn ja toimintaympäristön kehitys näkyy entistä suurempina osaamisvaateina, kun tavoitteena on moniosaava finanssiala. (Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen 2015, 31.) Työn muuttumista ja osaamistarpeita kuvataan alla olevassa kuviossa (kuvio 8).



KUVIO 8. Työn muuttuminen ja osaamistarpeet finanssialalla (Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen 2015, 31)

Muuttuva työ finanssialalla – kysely toteutettiin osana Hyvinvoiva finanssiala – hanketta. Tulosten mukaan henkilöstö on halukas oppimaan uutta ja kehittymään työssään, mutta samalla vanhojen toimintamallien sekä tiukan sääntelyn koettiin hidastavan uudistumista ja innovatiivisuutta. Myös aikapaineet nousivat esiin yhtenä vahvana laatua heikentävänä tekijänä. Henkilöstö myös arvioi finanssialalla seuraavan kymmenen vuoden aikana eniten korostuviksi osaamisalueiksi joustavuuden ja kyvyn reagoida muutoksiin, moniosaamisen, asiakaspalvelutaidot sekä viestintätaidot eri kanavissa. Erityisosaamisalueista pankkisektoria edustavat vastaajat kertoivat tärkeimmiksi sijoittamisen, sähköisen liiketoiminnan, riskienhallinnan, rahoituspalvelut ja juridisen osaamisen. (Muuttuva työ finanssialalla 2015, 3, 11). Kyselyn tulokset tiivistyvät seuraavasti:

Finanssialan tulevaisuutta ja työskentelyä kuvaavat alan henkilöstön silmin vahvasti moniosaamisen tarve, monikanavaisuus, tiimien monimuotoisuus, uusien palvelukavien tuleminen ja digitaitojen välttämättömyys. (Muuttuva työ finanssialalla 2015, 3).

Tulevaisuudessa oppiminen tulee olemaan entistä enemmän osa työtä ja tietotekniikka on keskeisessä roolissa oppimisen välineenä. Osaamistarpeet muuttuvat nopeasti ja tulevaisuudessa tutkintojen sijasta tarvitaan mukautuvampia koulutus- ja kehitysratkaisuja. Työnantajat finanssialalla pitävät keskeisimpinä osaamisen osa-alueina tulevaisuudessa esimiestaitoja, myyntitaitoja ja viestintäosaamista. Lisäksi alalla tarvitaan moniosaajia ja koulutuksessa keskitytään kehittämään asiakasosaamista. (Töissä Finanssialalla 2015, 7, 15.)

Finanssialan toimintaympäristöä tulevat lähitulevaisuudessa muokkaamaan suuresti alan ulkopuolelta tulevat muutostekijät. Näitä tekijöitä ovat Finanssialan keskusliiton (2012, 14–17) mukaan muun muassa vaurauden ja senioriväestön osuuden kasvu, luottamuksen vähentyminen rahoitusjärjestelmään, ihmistyön korvaaminen teknologialla, riskien kasvu esim. rikollisuus ja ympäristöuhat, ympäristön ja vastuullisuuden painoarvon kasvaminen, kuluttaja käyttäytymisen muuttuminen, finanssialaa koskevan valvonnan ja sääntelyn lisääntyminen, poliittinen tilanne ja sen muuttuminen.

Alan sisällä vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisen ja tarpeiden muutokset, alan työvoimarakenteen muutos ja uuden sukupolven tulo työmarkkinoille, kasvava kilpailu, uudentyyppisten toimijoiden tulo markkinoille, palvelujen rajojen osittainen häviäminen finanssialan sisällä palvelujen lähestyessä toisiaan, teknologiset muutokset, sähköiset markkinat, digitaaliset kanavat ja sosiaalinen media, tietoturvariskit ja erityisesti mobiiliteknologian rivakka kehittyminen. (Finanssialan keskusliitto 2012, 14–17.)

Työtä tullaan myös tekemään tulevaisuudessa eri tavalla, joka luo osaltaan uudenlaisia osaamistarpeita. Nuorilla aikuisilla on uudenlainen asenne työelämäään, ikärakenne muuttuu, maahanmuuttajien rooli ja kansainvälistyminen korostuvat. Liiketoimintaosaaminen nousee keskeiseksi taidoksi, samoin tarvitaan kansainvälisyystaitoja, palveluosaamista, teknologia-osaamista ja verkosto-osaamista. Merkittävää osaa näyttelevät myös luovuus ja innovatiivisuus. (Finanssialan Keskusliitto 2012, 20, 32.) Hyvinvoiva finanssiala hankkeen loppuraportti kertoo työn muuttumisen oleva lähtöisin sekä toimialarakenteen että asiakastarpeiden muuttumisesta. Henkilöstö määrät ovat laskeneet, mutta tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset sen sijaan ovat kasvaneet. Jo aiempien muutosten myötä pankki- ja vakuutusvirkailijoiden työstä on tullut myynnillisempää ja on menty kohti moniosaajuutta. Työtä tehdään enemmässä määrin palvelukeskuksissa eri paikkakunnilla ja palvelukanavia on monia. (Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen 2015, 31–32.)

Asiakkaiden vaatimusten kasvaessa ja kilpailun voimistuessa kaivataan finanssialalle innovatiivisempaa otetta, joka edellyttää myös johtamiseen ja organisaatioiden toimintatapoihin muutoksia. Rajander-Juustin (2013, 50) mukaan kehittämisosaamista, uuden luomisen osaamista ja kokeilualttiuden edistämistä tulisi erityisesti kasvattaa. Samoin työnantajakuvaan ja maineeseen liittyvät osaamiset ovat arvossaan 2020-luvulla, jotta alan kiinnostavuutta saadaan lisättyä parhaille nuorille moniosaajille. Tulevaisuudessa myös vuorovaikutus- viestintä- ja neuvottelutaitojen merkitys, ja

tarve johtaa omaa työtä tulevat kasvamaan. Toimintaympäristö ja palveluketju monimuotoistuvat, ja tämän myötä tarve suurten tietomäärien ja kokonaisuuksien hallintaan kasvaa sekä tarvitaan kykyä analysoida ja tehdä niistä johtopäätöksiä ja suosituksia asiakkaille. Myös turvallisuusosaaminen, esimerkiksi tietoturva – ja asiakasturvallisuus korostuvat tehtävätoon katsomatta. (Rajander-Juusti 2013, 50).

Rajander-Juustin (2013, 50) mukaan finanssialan palveluita tullaan jatkossa tuottamaan entistä useammin erilaisten luottamus pohjaisten verkostojen kautta. Verkostoitunut toiminta voi olla joko yritysryhmittymien sisällä tapahtuvaa toimintaa tai se voidaan toteuttaa yhdessä ulkoisten kumppaneiden kanssa. Osaamistarpeet verkostojen rakentamisessa, johtamisessa ja niissä toimimisessa tulevat siksi korostumaan. Avain menestykseen on aito vuorovaikutusosaaminen ja kyky nähdä liiketoiminnan mahdollisuudet toimialarajoista välittämättä sekä johtamalla osaamista ja kehittämällä strategisia verkostoja motivoimalla ja sitouttamalla toimijoita. Rajander-Juustin (2013, 50) mukaan Tietotekniikasta on tullut osa yhä useampia prosesseja ja jatkossa tullaan tarvitsemaan kaksoiskyvykkyyksiä, joissa asiakaspalvelutaidot yhdistyvät kykyyn hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa.

Tulevaisuuden haasteina nähdään olevan, että alalla on otettava entistä enemmän asiakkaat huomioon ja oltava läsnä enemmän, sekä joustavuus olisi otettava osaksi työkuultuuria. Tulevaisuudessa finanssipalvelut tuotetaan pääosin verkossa. Muutosten myötä tullaan tarvitsemaan uudenlaista osaamista. Myös johtajille ja esimiehille muutokset tarkoittavat uusia haasteita. Heidän tulee olla tehokkaampia, mutta pystyä myös huolehtimaan työntekijöiden motivaatiosta sekä hyvinvoinnista. (Finanssialan Keskusliitto 2012, 4.)

Finanssialan kyvykkyydet 2020 - Luotaus tulevaisuuteen katsaus esitteli kolme mahdollista näkymää Euroopan finanssialan tulevaisuudesta. Ensimmäinen vaihtoehto on kestävä finanssiala, jossa talouskriisien jälkeen on toivuttu ja löydetty uudenlainen kestävä liiketoimintamalli, joka johtaisi

kuluttajien luottamuksen uudelleen rakentumiseen. Toinen vaihtoehto on ”antaa mennä” – toimintatapa, joka jatkaa voittojen tavoittelua lyhytnäköisesti, ja jossa tehostamiskehitys johtaa fuusioihin ja yrityskauppoihin sekä finanssituotteiden standardisointiin. Kolmannessa mallissa kriisiä ei saada hallintaan, epävakaas jatkuu ja tämä johtaa uusiin ongelmiin. Sen seurauksena taloudellinen toimeliaisuus heikkenee ja finanssialan asema heikentyy. Jokainen edellä mainituista skenaarioista toteutuessaan aiheuttaa ainakin lyhyellä aikavälillä työllisyyden heikentymiseen finanssialalla. Tästä seuraa tarve parantaa henkilöstön kykyjä ja taitoja nykyisestä, vaikka vaikutukset kompetensseihin ja ammattiprofiileihin vaihtelevatkin. (Finanssialan Keskusliitto 2012, 14–15.)

3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY JA KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA

Tämä luku on poistettu opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Tämä luku on poistettu opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Tämä luku on poistettu opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku on poistettu opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä

LÄHTEET

- Bakker, A., van Veldhoven, M. & Xanthopoulou, D. 2010. Beyond the Demand-Control Model. Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*. 2015, 9, 3-16. Hogrefe Publishing [viitattu 13.8.2016]. Saatavissa Hogrefe eContent -tietokannassa: <http://econtent.hogrefe.com/doi/pdf/10.1027/1866-5888/a000006>
- Blomqvist, K. 2016. Muuttaako tietotyö verkkoon? Tietotyön digitaaliset markkinapaikat. *Työn tuuli* 1/2016, 14–18 [viitattu 3.8.2016]. Saatavissa: http://www.henry.fi/files/2030/TyonTuuli_012016_net.pdf
- Castrogiovanni, G., Ribeiro-Soriano, D., Mas-Tur, A. & Roig-Tierno, N. 2016. Where to acquire knowledge: Adapting knowledge management to financial institutions. *Journal of Business Research* 69. 2016, 1812-1816 [viitattu 11.11.2016]. Saatavissa ScienceDirect (Elsevier) -tietokannassa: <http://www.sciencedirect.com.aineistot.lamk.fi/science/article/pii/S0148296315004841>
- Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Cook, L.S., Bowen, D.E., Chase, R.B., Dasu, S., Stewart, D.M., Tansik, D.A. 2002. Human Issues in Service Design. *Journal of Operations Management* 20. 2002, 159–174 [viitattu 11.9.2016]. Saatavissa ScienceDirect (Elsevier) -tietokannassa: [http://dx.doi.org.aineistot.lamk.fi/10.1016/S0272-6963\(01\)00094-8](http://dx.doi.org.aineistot.lamk.fi/10.1016/S0272-6963(01)00094-8)
- Collings, D.G. & Mellahi, K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19. 2009, 304-313 [viitattu 7.5.2016]. Saatavissa ScienceDirect (Elsevier) -tietokannassa: <http://www.sciencedirect.com.aineistot.lamk.fi/science/article/pii/S1053482209000461>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Työ, verkot ja verkostot. Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu [viitattu 22.10.2016]. Saatavissa: https://www.ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf

Epsi-Finland. 2016. Pankki ja rahoitus. 3.10.2016 [viitattu 25.10.2016]. Saatavissa: <http://www.epsi-finland.org/report/pankki-ja-rahoitus-2016/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere 1998. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/fi/book/978-951-768-035-6>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. E-kirja. Docendo Oy [viitattu 22.9.2016]. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/978-952-291-127-8>

Finanssialan keskusliitto. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotauksen tulevaisuuteen – raportti [viitattu:28.1.2016]. Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf#search=finanssiala%20kyvykkyydet

Finanssialan osaamiskartta. Tuntematon tekijä. Kurssimateriaali.

Hammarsten, H. 2014. Palvelukseen haetaan: yhteistyökykyinen moniosaaja. Kauppakamarilehti. 9.12.2014. [viitattu 22.10.2016]. <http://www.kauppakamarilehti.fi/yritykset/palvelukseen-haetaan-yhteistyokykyinen-moniosaaja/>

Heinonen S. 2015 Johtajuus digiajassa edellyttää uudenlaista yleisosaamista 26.10.2015. Talouden ytimessä [viitattu 1.9.2016]. Saatavissa: <https://taloudessa.fi/2015/10/johtajuus-digiajassa-edellyttaa-uudenlaista-yleisosaamista>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.painos., uudistettu painos. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hoyle, R. 2015. Informal learning in organizations. How to create a continuous learning culture. Kogan Page.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy. Edita Publishing Oy.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino [viitattu 15.4.2016]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>

Illeris, K. 2007. What Do We Actually Mean by Experiential Learning? Human Resource Development Review. Vol.6, Iss.1, 84-95. [viitattu 12.8.2016]. Saatavissa ABI/INFORM ProQuest -tietokannassa: <http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/221820562/fulltextPDF/30EBD9B2E1554FF2PQ/1?accountid=16407>

Innokylä. 2016. Learning cafe eli oppimiskahvila [viitattu 27.11.2016]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos. Helsinki [viitattu 19.11.2016]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/TR39_Tiedon_jakaminen_tiimityossa_www.pdf

Jokinen, L & Saarimaa, R. 2013. Osaamisen ennakointia ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Teoksessa: Mahlamäki-Kultanen, S., Hämäläinen, T., Pohjonen, P. & Nyyssölä, K. (toim.) Maailman osaavin kansa 2020 –Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämäärät. Koulutustutkimusfoorumin julkaisut. Raportit ja selvitykset 2013:8. Opetushallitus. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy [viitattu 23.8.2016]. Saatavissa: http://www.oph.fi/download/151447_maailman_osaavin_kansa_2020.pdf.

- Jukkola, E. 2011. Asiantuntijoiden sitoutuminen. Case Plusterveys Oy. Yrityksen hallinto. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos [viitattu 26.11.2016]. Saatavissa: <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82581/gradu05062.pdf?sequence=1>
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino. Juvenes Print.
- Kauppalehti. 2016. Nordean asiakastytyväisyys romahti. 3.10.2016 [viitattu 25.10.2016]. Saatavissa: <http://m.kauppalehti.fi/uutiset/nordean-asiakastytyvaisyys-romahti/SXBJTdFu>
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki. Kariston Kirjapaino Oy 2010. Hämeenlinna.
- Klemetti, M. & Lyly, P. 2016. Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. Työn tuuli 1/2016, 7-13 [viitattu 3.8.2016]. Saatavissa: http://www.henry.fi/files/2030/TyonTuuli_012016_net.pdf
- Kontkanen, E. 2016. Pankkitoiminnan käsikirja. Pankkitoiminnan käsikirjan 4. uudistetun painoksen (2015) lisäpainos. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Koppa. 2015. Jyväskylän yliopisto [viitattu 20.11.2016]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>
- Koppa. 2016. Jyväskylän yliopisto [viitattu 20.11.2106]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>
- Kulmala, J. 2014. Johda paremmin. Muutoksen mestari vai uhri. DM World.

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [viitattu 20.11.2016]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Leppänen, M. 2011. Kolmas pyörä. Työ, oppiminen ja kiire. Liiketalous tiede: Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Oy Arkmedia Ab. Vaasa.

Luoto, L. 2014. Miksi moniosaaminen ei lisäännä? Blogi@Psycon 1.9.2014. [viitattu 27.10.2016]. Saatavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/miksi-moniosaaminen-ei-lisaanny>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014 [viitattu 11.9.2016]. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Muuttuva työ finanssialalla. 2015. T-Media Oy. 31.3.2015 [Viitattu 6.4.2016]. Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf

Nowacki, R. & Bachnik, K. 2016. Innovations within knowledge management. Journal of Business Research 69. 2016, 1577-1581 [viitattu 11.11.2016]. Saatavissa ScienceDirect (Elsevier) -tietokannassa: <http://www.sciencedirect.com/aineistot.lamk.fi/science/article/pii/S0148296315004439>

Oivallus. 2011. Oivallus loppuraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 23.10.2016]. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus_loppuraportti.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. 3. uudistettu painos. Helsinki.

Osaamisen johtaminen. 2015. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Euroopan unioni, Euroopan sosiaalirahasto. Vipuvoimaa EU:lta 2007-2103 [viitattu 18.9.2016]. Saatavissa: www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Porvoo.

Partanen, S. & Ruusunen, P. 2016. Asiantuntijuus tänään ja huomenna osaamisperustaisen opetussuunnitelman kehittämisen valossa. Kasvatustieteiden yksikkö. Kasvatustieteiden pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto [viitattu 26.11.2016]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/99430>

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa: Kollektiivinen asiantuntijuus. Toim. Jaana Parviainen. Tampere university Press. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. s. 155–187 [viitattu 3.9.2016]. Saatavissa: http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf?sequence=1

Perkka-Jortikka, K. 2016. YKSI ELÄMÄ – monta uraa. Kauppakamari. 1.painos. Printon, Viro.

Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Aalto-Yliopiston kauppakorkeakoulu. [viitattu 17.4.2016]. Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf

Puustinen, P. 2013, Vaihdantavallankumous. Finanssipalvelun uusi logiikka. Talentum. Helsinki.

Rajander-Juusti, R. 2013. Ennakointitietoa koulutuksen suunnittelun tueksi. Liiketalousalan osaamistarpeet. Raportit ja selvitykset 2013:1. Opetushallitus. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere [viitattu 1.9.2016]. Saatavissa: <http://docplayer.fi/607022-Liiketalousalan-osaamistarpeet.html>

Rampersad, H. K. 2003. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Total Performance Scorecard. Suomen laatukeskus. Helsinki.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki; Työterveyslaitos [viitattu 21.10.2016]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkko-kirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf

Rossi, E. 2014. Johtamisen keinot tiimien tiedonvaihdon ja oppimisen edistämiseksi logistiikkayrityksessä. Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. [Viitattu 22.05.2014.] Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96673/Gradu.pdf?sequence=2>

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen: kompetenssitutkimuksen avaama näkökulma huippuosaamiseen ja sen kehittämiseen. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Ryan, R. & Deci, E. L. 2000. The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. Psychological inquiry: An international journal of the advancement of psychological theory, 11 (4), 227-268 [viitattu 4.9.2016]. Saatavissa: http://users.ugent.be/~wbeyers/scripts2011/artikels/Deci&Ryan_2000.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 25.09.2016]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. J-Impacy, 3. painos. Grano Oy, Vantaa.

Sefe. 2014. Sefen raportteja 1/2014. Osaamisen johtaminen – yrityksissä ja organisaatioissa. Onway Oy. Suomen ekonomiliitto – Finlands ekonomiförbund – Sefe ry [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa: http://www.ekonomi.fi/documents/10228/1400294/Osaamisen+johtaminen+yriytk-siss%C3%A4%20ja+organisaatioissa_SEFEn+raportti+1_2014.pdf

Sohmen, V. 2013. Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. Journal of Information Technology and Economic Development, Oct 2013, Vol.4 (2), 1-18 [viitattu 22.05.2016]. Saatavissa ABI/INFORM ProQuest -tietokannassa: <http://search.proquest.com/docview/1506155313/>

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum Helsinki.

Taanila, A. 2014. Määrällisen aineiston kerääminen. Haaga-Helia [viitattu 20.11.2016]. Saatavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>

TTK 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta [viitattu 8.11.2016] Saatavissa: http://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf

Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys. 2016. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista. Suomalaisen työn liitto [viitattu 23.10.2016]. Saatavissa: http://suomalaintyö.fi/wp-content/uploads/2016/09/Tyontekijat-ja-tyonantajat_tutkimustiivistelma2016.pdf

Työnantajakuva 2014-Finanssiala kiinnostaa etenijöitä [viitattu 6.4.2016] Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Tyonantajakuva_2014.pdf#search=ty%C3%B6nantajakuva

Töissä Finanssialalla. 2.3.2015. Finanssialan keskusliitto [viitattu 6.4.2016]. Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Toissa_finanssialalla_2015.pdf#search=t%C3%B6iss%C3%A4%20finanssialalla

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työministeriö 2005. [viitattu 10.8.2016]. Saatavissa:

http://www.uta.fi/yky/pori/yhteystiedot/mamia_tero/2005%20Joutaako%20ty%C3%B6.pdf

Uusi-Kaiku. 2015. Sisäinen motivaatio synnyttää tekemisen iloa s. 16-18.

Uusi-Kaiku No 04/2015. Valtion työelämän kehittämislehti [viitattu

5.9.2016]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/no-name/%7B207F450F-148D-4094-8233-C3D70A16F7F6%7D/92644>

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä, Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Uotila, T-P. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Vaasan Yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia, 98–113. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet.

Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström [viitattu 10.8.2016]. Saatavissa:

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Virtanen, P. Stenvall, J. 2014. The evolution of public services from co-production to co-creation and beyond – New public management’s unfinished trajectory? International Journal of Leadership in Public Services Vol.10 No 2, 91-107 [viitattu 11.9.2016]. Saatavissa ABI/INFORM ProQuest -tietokannassa: <http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/1651699307/>

Virtanen, P. 2015. Yhdessä tekeminen – julkisten palvelujen käyttäjän

kanssa. Työn Tuuli 1/2015 [viitattu 11.9.2016]. Saatavissa: [http://www.e-](http://www.e-julkaisu.fi/henry_ry/tyon_tuuli/1-2015/pdf/HENRY_ry_-_Ty_n_Tuuli_12015.pdf)

[julkaisu.fi/henry_ry/tyon_tuuli/1-2015/pdf/HENRY_ry_-_Ty_n_Tuuli_12015.pdf](http://www.e-julkaisu.fi/henry_ry/tyon_tuuli/1-2015/pdf/HENRY_ry_-_Ty_n_Tuuli_12015.pdf)

Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014–2015 -hankkeen loppuraportti. Toim. Ritva Rajander-Juusti, Serenitas

Consulting Oy [viitattu:28.1.2016]. Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.ppd

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu –menestystekijä finanssialalla. Finanssi- ja vakuutuskustannus. 2. uudistettu painos. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.

Yli-Koski, S. 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Hallintotiede. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. [viitattu 22.05.2016]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92540/gradu00462.pdf?sequence=>

LIITTEET

Tämä osa on poistettu opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä